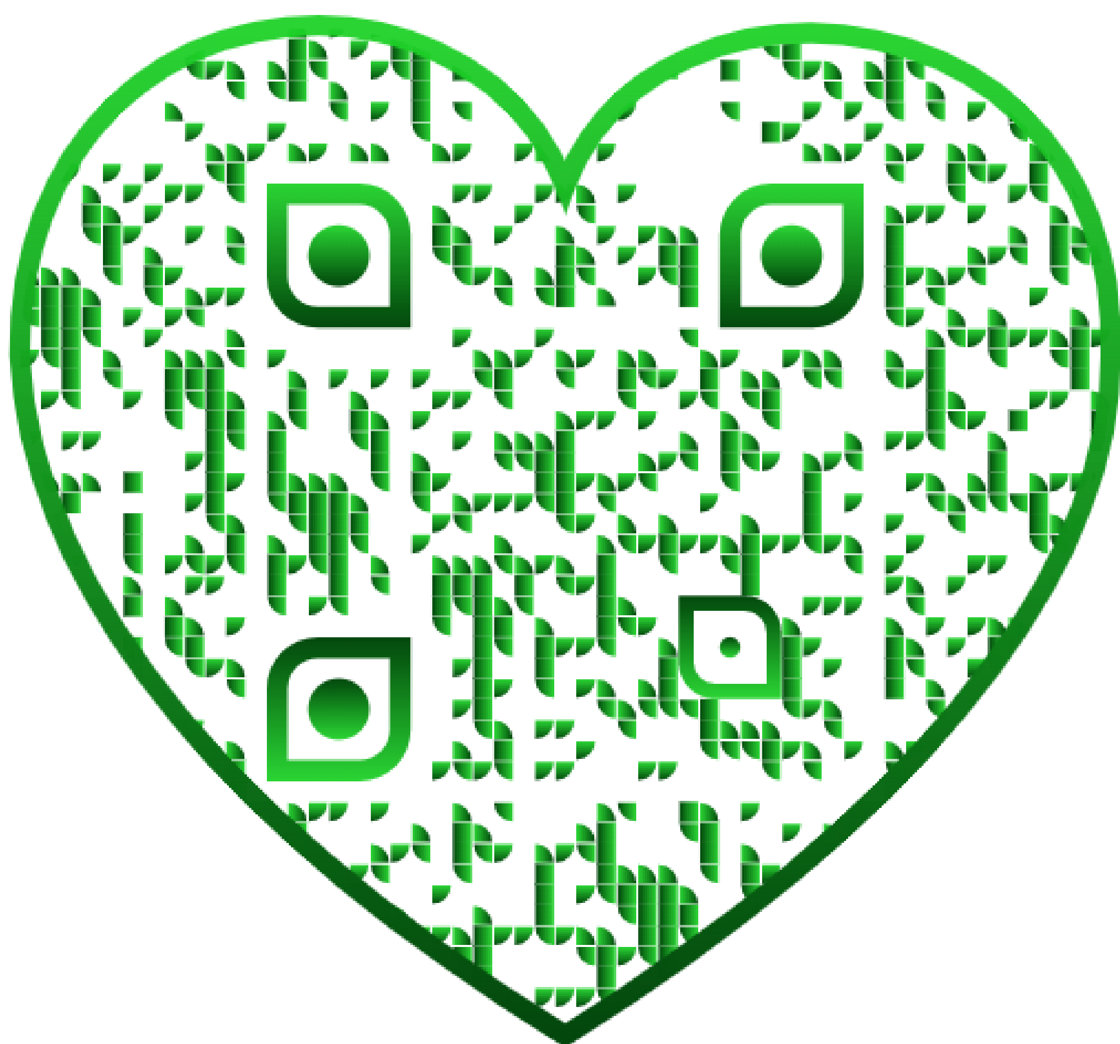
CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONALIZANTE
FRANCISCO CARNEIRO MARTINS

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

VISÃO SISTÊMICA EM GESTÃO DE PESSOAS

Professor
JOSÉ DE ALENCAR ROCHA LOURES JÚNIOR

5ª Edição
2012



A. A INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

1. As organizações;
2. As pessoas;
3. As pessoas e as organizações.

B. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. A administração de recursos humanos.

C. SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Planejamento de Recursos Humanos
2. Recrutamento de pessoas
3. Seleção de pessoal

D. SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Desenho de cargos;
2. Descrição e análise de cargos;
3. Avaliação do desempenho.

E. SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Compensação (administração de salários);
2. Planos de benefícios sociais;
3. Higiene e segurança do trabalho;
4. Relações trabalhistas.

F. SUBSISTEMA DEDESENVOL VIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
2. Desenvolvimento organizacional.

G. SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Banco de dados e sistemas de informações;
2. Auditoria de recursos humanos.

H. CONCLUSÃO

A. A INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

1. As Organizações

Conceito: É um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

Complexidade nas organizações

Há uma enorme variedade de organizações (industriais, comerciais e de prestação de serviços) e são distintas dos grupos e sociedades em termos de complexidade estrutural. Essa complexidade distingue a organização e pode ser diferenciada verticalmente e horizontalmente.

A empresa conforme a divisão do trabalho aumenta a sua complexidade horizontal, e a medida que necessita de um melhor controle e regularização aumenta sua complexidade vertical.

O organograma é o nome dado a essa complexa estrutura.

Ainda dentro dessa linha de complexidade, podemos caracterizar a organização como:

a) Anonimato = Ênfase nas tarefas e operações e não sobre as pessoas. É importante que a operação seja executada, não importa como;
b) Rotinas padronizadas = Operacionalizar procedimentos e canais de comunicação;
c) Estruturais Personalizadas e não oficiais = Constitui a organização informal, e funcionam em paralelo com a formal;
d) Tendência a especialização e a proliferação de funções = Separa as linhas de autoridade formal daquelas de competência profissional ou técnica;
e) Tamanho = O porte é um elemento final e intrínseco às grandes organizações, pois decorre do número de participantes e de órgãos que formam sua estrutura organizacional.

As diferentes eras da organização

No decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases distintas:

a) Industrialização Clássica (1900/1950) = Revolução industrial, departamentalização, modelo burocrático, estabelecimento de regras e padrões, pessoas e máquinas como insumos industriais;
b) Industrialização Neoclássica (1950/1990) = Mudanças mais intensas, maiores transações comerciais, competição entre empresas, maior ênfase nas relações humanas, maior flexibilidade na estrutura organizacional;
c) Era da Informação (1990/) = Fase das mudanças, transformação mundial, tecnologia renovável, globalização. Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização.

Departamentos ou divisões tornaram-se provisórios, e não definitivos, os cargos e funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças de ambiente e da tecnologia. Os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades do cliente.

As empresas mais expostas a mudanças ambientais já desenvolvem trabalhos com equipes multifuncionais, com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos.

A organização do futuro vão funcionar sem limite de tempo, espaço ou distância.

Hoje e com certeza com mais ênfase no futuro, o recurso mais valorizado será o conhecimento humano. Ele é fonte inesgotável de energia (rentabilidade sobre o conhecimento).

As pessoas com suas habilidades e competências tornaram-se a nova base da organização.

Capital Intelectual das Organizações

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

A contabilidade tradicional, preocupada unicamente com ativos tangíveis e físicos, está às voltas com um fenômeno inesperado: o valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual.

Na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro – que predominou na Era Industrial - está cedendo lugar para o capital intelectual, como a base fundamental das operações empresariais. Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção - natureza, capital e trabalho - já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentarem a sua vantagem competitiva. Criatividade e inovação através de idéias. E idéias provém do conhecimento. E o conhecimento está na cabeça das pessoas.

O fato é que as empresas bem-sucedidas estão se transformando em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, onde a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida através de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Nessas empresas, a ARH está totalmente comprometida em incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais. O sucesso empresarial reside nesse filão. Assim, o capital intelectual está se tornando um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro. Para Sveiby, o capital intelectual é composto dos seguintes ativos intangíveis:

a) Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa.
b) Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos.
c) Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas.
d) Necessidade de atender ao usuário - interno e externo - e, se possível, encantá-lo.
e) Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças ambientais.
f) Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas.
g) Necessidade de criar valor e de agregar valor as pessoas, a empresa e ao cliente.
h) Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes.
i) Agilidade, flexibilidade, dinamismo e proação.
j) Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços.
k) Busca da inovação e da criatividade.

A Classificação dos Ativos Intangíveis

Devido a essa gradativa importância, está havendo dentro das organizações uma verdadeira migração dos ativos tangíveis e físicos para os ativos intangíveis e abstratos. As empresas estão preocupadas em identificar indicadores adequados para mensurar seus ativos intangíveis, como o capital humano (talentos e habilidades de seus funcionários) e o capital estrutural interno (sistemas administrativos internos) e externo (apoio e interesse de seus clientes e a idoneidade e rapidez de seus fornecedores). Nesse quadro, as pessoas passam a ser a prioridade fundamental das empresas na busca do seu sucesso. Essa nova perspectiva do capital intelectual mostra que:

a) Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações precisam oferecer um trabalho desafiante que agregue continuamente novas experiências e novos conhecimentos às pessoas.

b) O conhecimento proporcionado pelos funcionários e incrementado pelas empresas constitui a riqueza mais importante das organizações.

c) As organizações precisam desenvolver estratégias claras de RH para poderem conquistar, reter e motivar seus talentos. Sobretudo, desenvolvê-los e aplicá-los adequadamente.

d) Os funcionários que detêm o conhecimento são os principais contribuintes para o sucesso da organização. O êxito da organização depende deles.

e) As organizações estão se transformando rapidamente em organizações de aprendizagem para poderem aplicar adequadamente o conhecimento, rentabilizá-lo e obter retornos.

f) Para serem bem sucedidas na Era da Informação, as organizações estão adotando a perspectiva do conhecimento e investindo fortemente no conhecimento. É uma questão de sobrevivência e de competitividade. Na verdade, é o capital intelectual e não mais o capital financeiro quem determina o valor de mercado de uma organização.

2. Pessoas

O estudo das pessoas constitui a unidade básica da organização.
A Administração de Recursos Humanos tem duas vertentes para considerar as pessoas:



Historicamente as pessoas sempre foram tratadas como agentes passivos. As decisões e as responsabilidades sempre foram centralizadas nos gerentes e diretores.

Hoje, a tendência é fazer com que as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os gestores de suas tarefas. As pessoas devem ser elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter a melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização.

O estudo das diferenças individuais das pessoas é uma ferramenta importante para analisarmos o comportamento dela dentro da organização

Cognição Humana

É uma maneira da pessoa perceber e interpretar, e é através da tomada do conhecimento que ela estabelece a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma ou do mundo exterior.

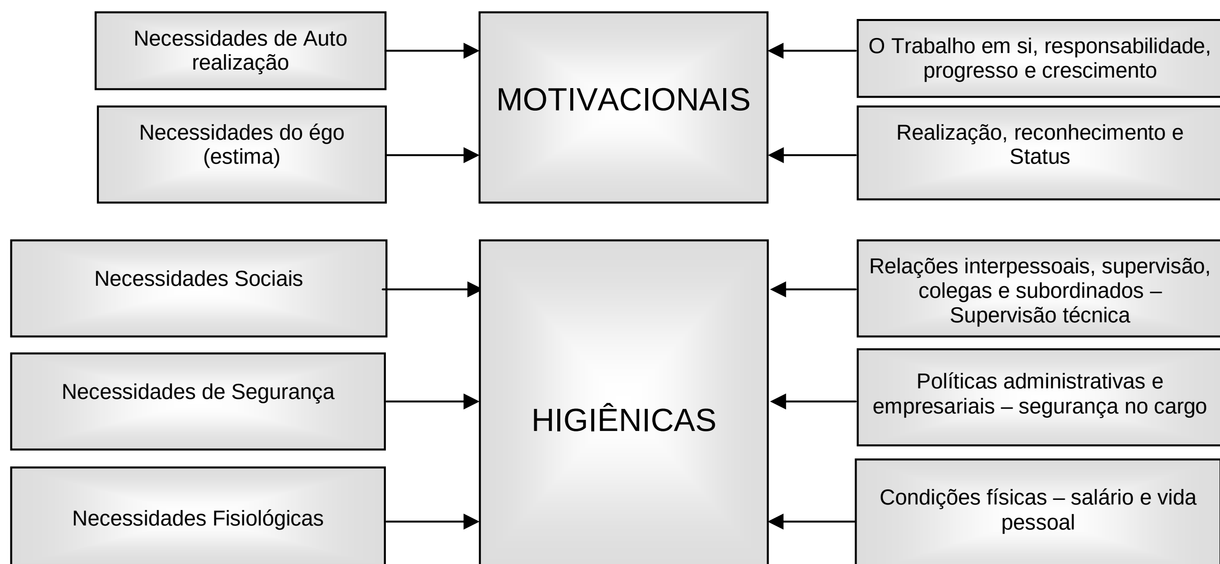
A complexa Natureza do Homem

Para compreender o comportamento das pessoas é necessário entender que elas vivem e se comportam em um "campo psicológico" e que procuram reduzir suas dissonâncias (desvios) em relação ao seu ambiente. Além disso, o estudo do comportamento humano deve considerar a complexa natureza do homem, que é um ser transacional (recebe estímulos do meio ambiente e reage a ele), voltado para objetivos e atuando como um sistema aberto.

A Motivação Humana

A motivação humana está entre os fatores internos e externos e que influenciam no comportamento. O comportamento nesses casos, poder ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação de necessidades humanas.

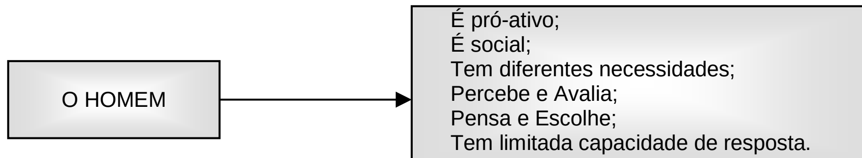
Veja a seguir o clico motivacional e o relacionamento entre os métodos de Maslow e Herzberg.



As reações estabelecidas pelos indivíduos com relação a motivação determina o termo chamado de clima organizacional, esse termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente da organização.

Em resumo o clima organizacional influência o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

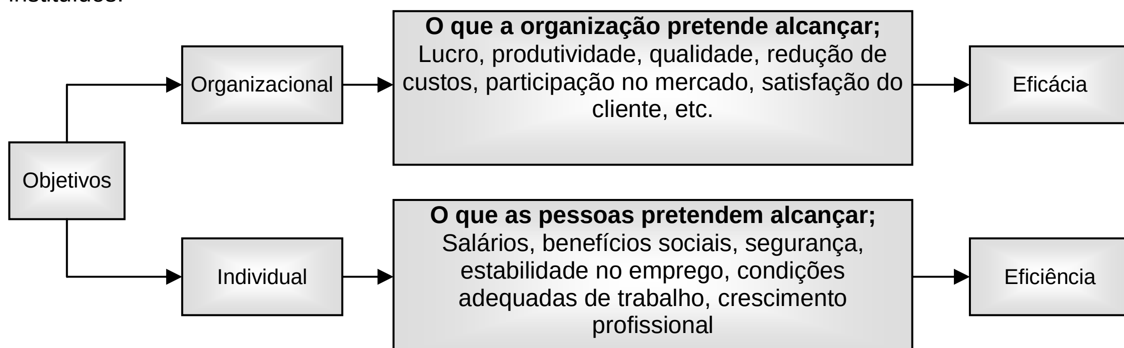
Para finalizarmos, verificamos que o comportamento humano nas organizações, é importante porque apresenta algumas características como:



3. As Pessoas e as organizações

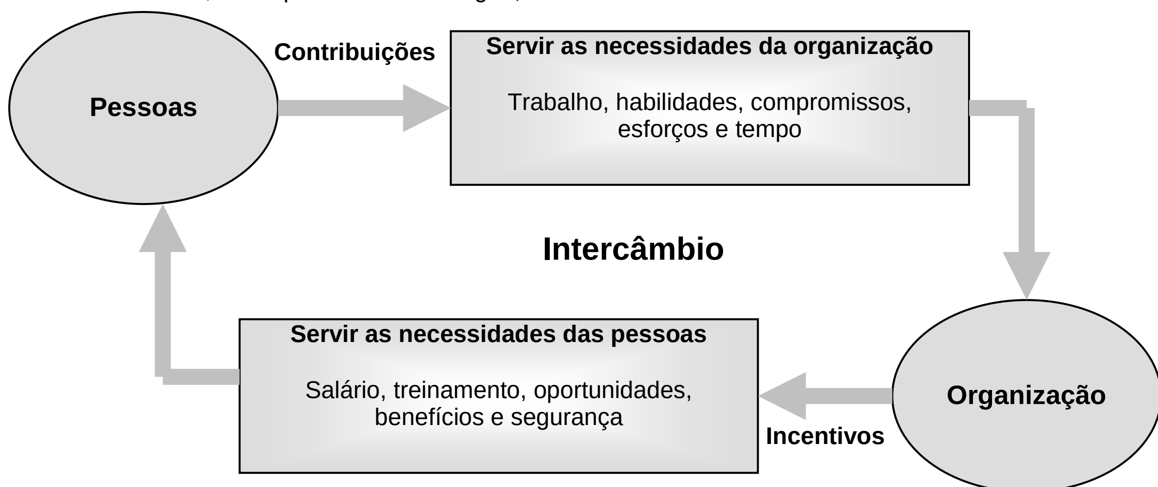
A interação entre indivíduo e a organização não é um problema recente, as primeira preocupações surgiram na Grécia, criaram um impacto na revolução industrial, e foram abordadas com maior ênfase na década de trinta com a abordagem humanística (centrada no homem e no grupo social).

As pessoas desejam ultrapassar suas limitações individuais, e por tanto agrupam-se para alcançar objetivos comuns. A medida que essas organizações são bem sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. O crescimento provoca o aumento de atividade, que terão de ser supridas com um novo grupo de pessoas. Essas pessoas possuem objetivos individuais que diferem dos objetivos organizacionais até então instituídos.



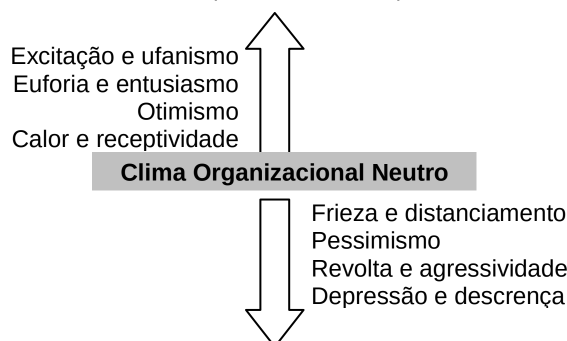
O indivíduo versus organização nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório, muitas vezes pode ser tenso e conflitivo. Cabe a alta administração criar meios para buscar a interação. O princípio da reciprocidade é importante, pois determina o que cada um deve realizar em relação ao outro, e é formalizado por contrato formal (cargo, atividade, horário e estrutura) e Psicológico (novos relacionamentos, expectativas entre a organização e o indivíduo).

As relações de intercâmbio é que determinam o sucesso dessa união, e não se limitam apenas a recursos materiais, como podemos ver a seguir;



O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno a organização.

O resultado desse equilíbrio no ambiente (interno e externo) determina o clima organizacional.



B. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. A administração de recursos humanos.

Administrar é a arte de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor maneira possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. O administrador tem por função integrar e coordenar os recursos organizacionais (pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, etc.) em direção aos objetivos definidos de maneira tão eficaz quanto possível.

Os Recursos Organizacionais

A organização é o ponto de convergência dos fatores de produção (natureza, capital e trabalho) com eficiência e eficácia.

A Organização é um empreendimento social do qual se reúnem vários recursos para que determinados objetivos sejam atingidos.

Os Recursos são meios utilizados pela organização para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos.

Os recursos organizacionais podem ser classificados em:

- recursos administrativos = administração geral;
- materiais = administração da produção;
- financeiro = administração financeira;
- humanos = administração de recursos humanos;
- mercadológicos = administração mercadológica.

Cada grupo de recursos é dividido em função da especialização das organizações, a chamada diferenciação.

RECURSOS MATERIAIS	RECURSOS FINANCEIROS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MERCADOLÓGICOS	RECURSOS ADMINISTRATIVOS
PRODUÇÃO	**FINANÇAS**	**PESSOAL**	**MARKETING**	**ADMINISTRAÇÃO**
Edifícios Fábricas Máquinas Equipamentos Materiais Matérias-primas Instalações Processo produtivo Tecnologia	Capital Faturamento Investimento Empréstimo Financiamentos crédito	Diretores Gerentes Chefes Supervisores Funcionários Operários técnicos	Vendas Promoção Propaganda Distribuição Assistência técnica	Planejamento Organização Direção controle

As pessoas passam a constituir os únicos recursos que permeiam a organização em todos os seus aspectos, áreas e níveis. Por isso, administrar pessoas é uma tarefa comum a todas as áreas e níveis da organização. Administração de recursos humanos não é tarefa exclusiva do profissional de ARH, mas uma responsabilidade existente em todas as áreas e níveis da organização. Cada diretor, gerente e chefe administra pessoas que lhe são subordinadas direta ou indiretamente, além das suas responsabilidades específicas.

Os Estilos de Administração de Recursos Humanos

A ARH é enormemente influenciada pela cultura organizacional, pelas concepções dominantes sobre a natureza humana e é desenhada de acordo com essas suposições.

A Teoria "X" e a Teoria "Y" de Mcgregor

McGregor distingue duas concepções opostas da administração baseadas em pressuposições a respeito da natureza humana: a tradicional (Teoria X) e a moderna (Teoria Y).

TEORIA X: baseia-se em concepções incorretas sobre a natureza humana. Predominou durante décadas no passado. Sob essa ótica o homem:

- é motivado por incentivos econômicos;
- é ser passivo que precisa ser administrado e controlado;
- tem emoções irracionais que não deve interferir no auto-interesse do indivíduo;
- suas emoções devem ser controladas ou neutralizadas;
- é preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos;
- tem objetivos que ser opõem aos objetivos da organização;
- é incapaz de autocontrole e autodisciplina;
- evita o trabalho por ser indolente por natureza;
- não tem ambição;
- não gosta de responsabilidades;
- resiste à modificações por apegar-se à segurança.

Com essas concepções, administrar passa a ser:

- dirigir os esforços das pessoas;
- controlar as ações dos indivíduos;
- modificar o comportamento das pessoas;
- enfrentar a resistências das pessoas;
- persuadir, recompensar, punir, coagir, controlar as pessoas.

Para McGregor, pode haver pessoas com o comportamento segundo essa Teoria mas suas atitudes são efeitos de alguma experiência negativa em alguma organização.

TEORIA Y: baseia-se em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana: a aplicação do esforço físico ou mental no trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar;

- homem médio não tem desprazer em trabalhar;
- trabalho é fonte de satisfação;
- homem deve exercitar o autocontrole e a autodireção;
- confiar objetivos é premiar;
- homem procura responsabilidade;
- homem médio aplica altos graus de imaginação e criatividade em seu trabalho;
- as potencialidades intelectuais do homem são utilizadas parcialmente;
- homem não é passivo e nem contrário aos objetivos da organização;

Sob a ótica da Teoria Y, a administração deve criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor seus objetivos pessoais, dirigindo seus esforços em direção aos objetivos da organização.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e democrático baseado em valores humanos e com as idéias renovadoras:

- descentralização e delegação (satisfação das necessidades mais elevadas – auto-realização pessoal);
- ampliação do cargo e maior significação do trabalho (satisfação das necessidades sociais e de estima);
- participação e administração consultiva (satisfação das necessidades sociais e de estima)- ouvir as pessoas e deixar que participem das decisões;
- auto-avaliação de desempenho (satisfação das necessidades de auto-realização e estima). Os programas tradicionais de avaliação de desempenho são elaborados segundo as concepções da Teoria X.

TEORIA Z: William Ouchi (1982) – concepção japonesa de administração.

Ouchi afirma que a produtividade no Japão deve-se muito mais uma questão de administração de pessoas do que de tecnologia, um gerenciamento fundamentado em filosofia e cultura organizacionais adequados do que a abordagem tradicional aplicada nas organizações.

No Japão o processo de decisão é participativo e consensual havendo a consulta de toda a equipe. O emprego é vitalício, tem estabilidade no emprego e a organização funciona como comunidade humana. A produtividade é questão de organização social.

Os Sistemas de Administração das Organizações (Likert)

Likert adotou um modelo comparativo sobre a maneira de administração das organizações (SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO). Para Likert, há variações no nível de participação das pessoas em cada organização e não há um modelo de administração aplicável a todas as empresas.

Likert utilizou algumas variáveis para classificar as organizações. Entre elas podem ser citadas: processo decisorial, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	*SISTEMA AUTORITÁRIO COERCITIVO*	*SISTEMA AUTORITÁRIO BENEVOLENTE*	*SISTEMA CONSULTIVO*	*SISTEMA PARTICIPATIVO*
PROCESSO DECISORIAL	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões	Centralização na cúpula permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados
SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes/descendentes) e horizontais é facilitado	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Os cargos confinam as pessoas	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva a organização informal. Trabalho em equipe ou em grupos	Trabalho realizado em equipe. Formação de grupos informais é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos
SISTEMA DE RECOMPENSA	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita ais regulamentos internos. Raras recompensas materiais.	Ênfase nas punições e medidas disciplinares com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais raras	Ênfase em recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase em recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições raras e, quando ocorrem, são decididas pelo grupo.

Os quatro sistemas administrativos não são discretos nem descontínuos. Não há fronteiras distintas entre eles. Se a administração se aproxima do Sistema Autoritário, tende a ser fechada, impessoal, burocratizado e autocrático. Se aproximar do Sistema Participativo, tende a ser aberta, orgânica, participativa e democrática.

Sistema Autoritário: organizações que utilizam mão-de-obra intensiva e adotam tecnologia rudimentar; pessoal de baixa qualificação profissional e de baixo nível instrucional; área de produção das empresas de construção civil ou industrial.

Sistema Autoritário benevolente: empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada mas mantendo algum controle do comportamento das pessoas; área de montagem da maioria da empresas industriais e dos escritórios de certas fábricas.

Sistema Consultivo: é empregado em empresas de serviços; bancos, empresas industriais com tecnologia avançada e com política de pessoal mais aberta.

Sistema Participativo: pouco encontrado na prática; predomina em organizações que utilizam tecnologia sofisticada e onde o pessoal é especializado e desenvolvido; agências de propaganda, consultorias em engenharia, administração, auditoria ou processamento de dados.

Quanto mais desenvolvida e sofisticada a tecnologia utilizada pela organização, tanto maior o preparo humano e maior a necessidade de se utilizar o Sistema Participativo.

A moderna administração de Recursos Humanos

A sociedade brasileira vem se transformando no íntimo de sua cultura. Consequentemente crenças e valores estão diferentes, um pouco em sua essência, muito em sua operacionalização, e estarão mais ainda com o rápido passar do tempo.

É claro que existe uma diferença sensível na velocidade dessas mutações, em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Mas sua existência é inegável.

A empresa, por ser um sistema social organizado, sofre intensamente o impacto de tais mudanças dos valores da comunidade, na medida em que os seus recursos humanos são indivíduos da comunidade, e por mais "socializados" que possam estar sendo – por normas, rotinas, regulamentos internos, etc. – apresentam no trabalho, nas relações com as chefias e com subordinados, sinais claros do novo sistema de valores.

Eis o grande desafio da moderna Administração de Recursos Humanos: lidar com os novos recursos humanos brasileiros.

E não é um desafio exclusivo da Gerência de Recursos Humanos, ou de Relações Industriais, ou ainda outros nomes que a área possa ter numa organização.

O desafio afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou, então, mantêm intenso relacionamento funcional com grupos ou equipes de pessoas.

Na verdade todo "gerente" é um Gerente de Recursos Humanos e, portanto, está comprometido com o desafio de analisar, entender, compreender e agir de forma eficiente e eficaz, junto aos *Recursos Humanos* da sua organização.

A atuação da Administração de Recursos Humanos

A administração de RH é responsável pela provisão, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa.

A atuação dela abrange o ***ambiente interno*** da organização (analise e descrição de cargos, treinamento e planos diversos) e o ***ambiente externo*** (pesquisa de mercado, recrutamento e seleção, legislação trabalhista, etc.).

Podem ser aplicadas ***diretamente sobre as pessoas*** (entrevistas, seleção, integração, etc.) ou ***indiretamente*** através dos cargos ocupados (analise e descrição dos cargos) ou dos ***planos globais/específicos*** (planejamento de RH, banco de dados, plano de carreira, etc.).

Objetivos da ARH

Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação, para realizar os objetivos da organização.

Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, para que alcancem seus objetivos individuais.

Alcançar a eficiência e eficácia com as pessoas

O RH na estrutura organizacional

A área de recursos humanos dentro da empresa pode ter sua função centralizada (todas as atividades ou políticas direcionadas para uma área específica) ou decentralizada (várias áreas podem assumir atividades ou algumas políticas específicas).

A área de recursos humanos pode ainda estar situada dentro da estrutura organizacional conforme o nível, que pode ser; institucional (a nível hierárquico de diretoria e, portanto, decisorial), intermediário (a nível hierárquico de órgão ou departamento e, portanto, não decisorial, necessitando-se reportar ao órgão decisorial) e de assessoria (a nível hierárquico está vinculado a presidência ou diretoria da empresa e funciona como um órgão orientador, de consultoria e serviços de Staff).

O RH como responsabilidade

A responsabilidade básica da administração de recursos humanos em nível institucional cabe ao executivo máximo da organização (presidente). Do ponto de vista mais amplo, cabe a ele a responsabilidade pela organização toda.

Em nível departamental ou divisional, a responsabilidade pela administração de RH cabe a cada executivo de linha (chefe). Sendo assim cada chefia é responsável pelos recursos humanos alocados em seu órgão.

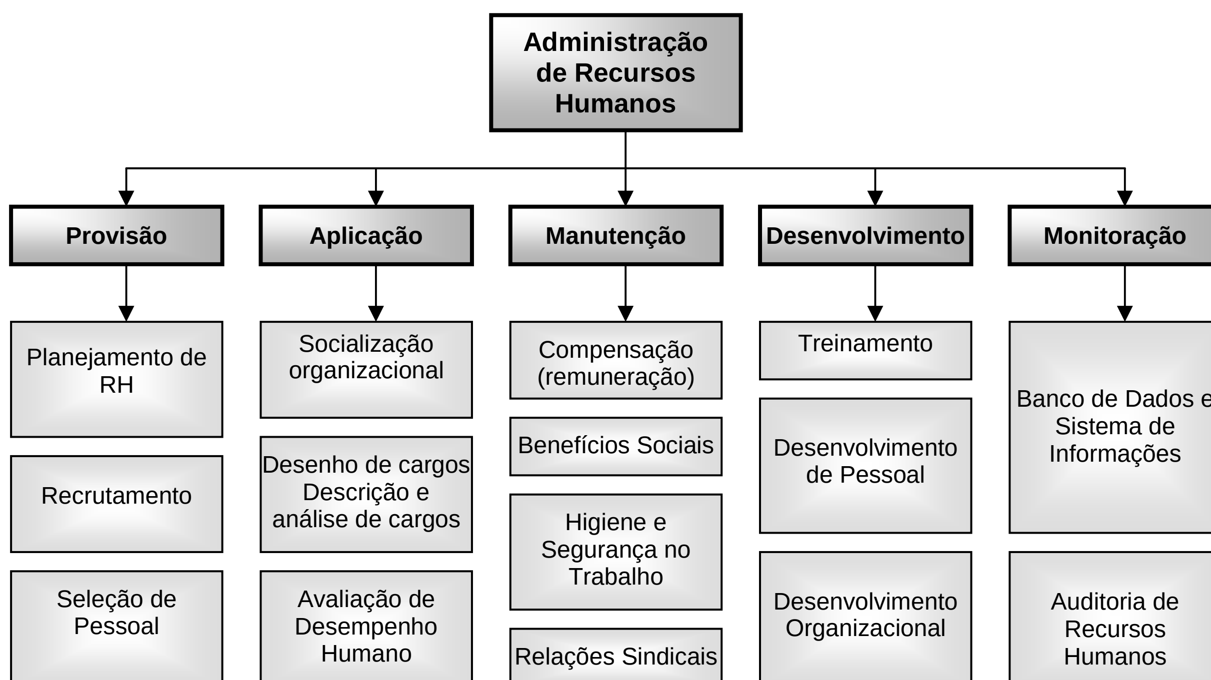
O desempenho das atividades de RH são geralmente trabalhosas, e o pessoal de linha (chefes) necessitam sempre de ajuda. Existe como auxilio dentro desse processo a função de Staff (assessoria) que desenvolve diretrizes capazes de solucionar problemas específicos com pessoal. É o suprimento de dados (execução de serviços especializados, devidamente solicitados) que possibilitarão ao chefe tomar decisões acertadas.

O RH como processo

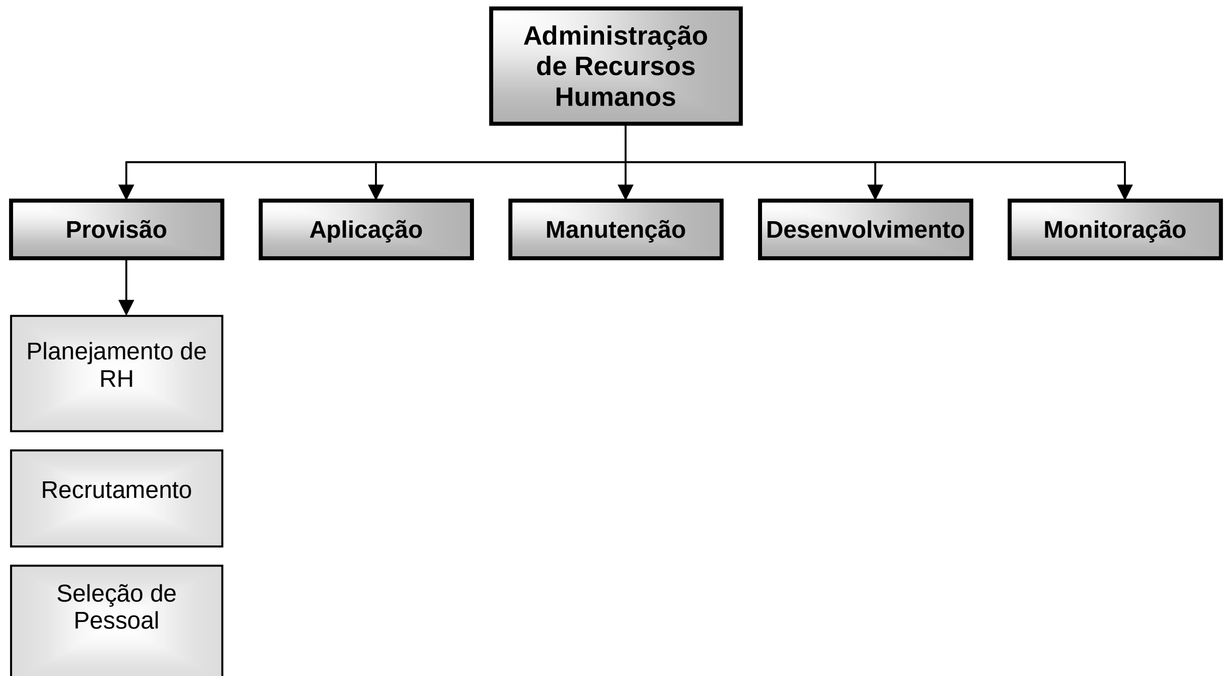
Com a evolução constante das atividades relacionadas com pessoas, a administração de recursos humanos foi fundamentada e separada em processos, que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

A ARH pode ser visualizada como um sistema, cujo processo envolve cinco subsistemas interdependentes como veremos a seguir:

Subsistema de Recursos Humanos



C. SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS.



1. Planejamento de Recursos Humanos

<u>Analise do Mercado de Trabalho</u>

O mercado de trabalho significa vagas disponíveis pela empresas. Ele está em constante flutuação ou seja, sempre estão dependendo da lei de oferta e da procura.

Em situação de oferta o mercado se comporta da seguinte forma:
- ✓ Excessiva quantidade de vagas;
- ✓ Competição entre empresas por melhores candidatos;
- ✓ Redução das exigências aos candidatos nos processos seletivos;
- ✓ Intensificação dos investimentos em treinamentos;
- ✓ Intensificação em benefícios sociais.

Em situação de procura o mercado se comporta da seguinte forma:
- ✓ Insuficiente quantidade de vagas;
- ✓ Falta de competição entre empresas por melhores candidatos;
- ✓ Aumento das exigências aos candidatos nos processos seletivos;
- ✓ Redução dos investimentos em treinamentos;
- ✓ Redução ou congelamento dos benefícios sociais.

<u>Analise do Mercado de Recursos Humanos ou Mão–de-Obra</u>

O mercado de recursos humanos é composto pelo conjunto de pessoas aptas ou preparadas para ao trabalho ofertado. Este mercado também depende da lei de oferta e procura.

Em situação de oferta o mercado se comporta da seguinte forma:
- ✓ Excessiva quantidade de candidatos;
- ✓ Competição entre candidatos para obter melhores vagas;
- ✓ Rebaixamento das pretensões salariais;
- ✓ O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça;
- ✓ Orientação para a sobrevivência.

Em situação de procura o mercado se comporta da seguinte forma:
- ✓ Insuficiente quantidade de candidatos;
- ✓ Falta de competição entre candidatos para obter melhores vagas;
- ✓ Elevação das faixas salariais;
- ✓ O candidato seleciona as múltiplas oportunidade;
- ✓ Orientação para a melhoria e desenvolvimento.

Rotatividade de Pessoal

Flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. É o volume de pessoas que são admitidas e demitidas na empresa.

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

A = Admissões ocorridas no período;
D = Demissões ocorridas no período;
EM = Efetivo médio do período.

A = 08;
D = 10;
EM = 100

$$IRP = \frac{\frac{08+10}{2} \times 100}{100}$$

$$IRP = \frac{\frac{18}{2} \times 100}{100}$$

$$IRP = \frac{9 \times 100}{100} = 9\ \%$$

O acompanhamento desses índices ajudam a dar um panorama sobre o clima organizacional da empresa.

Uma ferramenta muito utilizada para aferir esses números, é a entrevista de desligamento. Ela forma um diagnóstico sobre as causas da rotatividade.

Essas causas podem ser externas (situação de oferta e procura do mercado, conjuntura econômica, oportunidades, etc) e internas (políticas de recursos humanos, relacionamento com chefias, condições de trabalho, crescimento dentro da organização, etc.).

A rotatividade de pessoal, como as demais atividades relacionadas com RH, geram custos para a organização:
- ✓ Primários = Recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e desligamento;
- ✓ Secundários = Reflexos na produção e nas atitudes do pessoal, custo extra operacional;
- ✓ Terciários = Perdas de negócios, investimentos extras em treinamentos, etc.

Absenteísmo

Também conhecido como ausentísmo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho.

$$IAP = \frac{\text{Número horas atrasos + número faltas}}{\text{Número homens x horas trabalhadas}} \times 100$$

$$IAP = \frac{1000 + 1200}{100 \times 220} \times 100$$

$$IAP = \frac{2200}{22000} \times 100$$

$$IAP = 0{,}1 \times 100$$

$$IAP = 10\ \%$$

As causas possíveis para justificar o excesso de absenteísmo; doenças, razões diversas, atrasos involuntários, problemas financeiros, transporte, baixa motivação, supervisão precária, políticas inadequadas.,

Na computação do absenteísmo sugerimos duas abordagens:

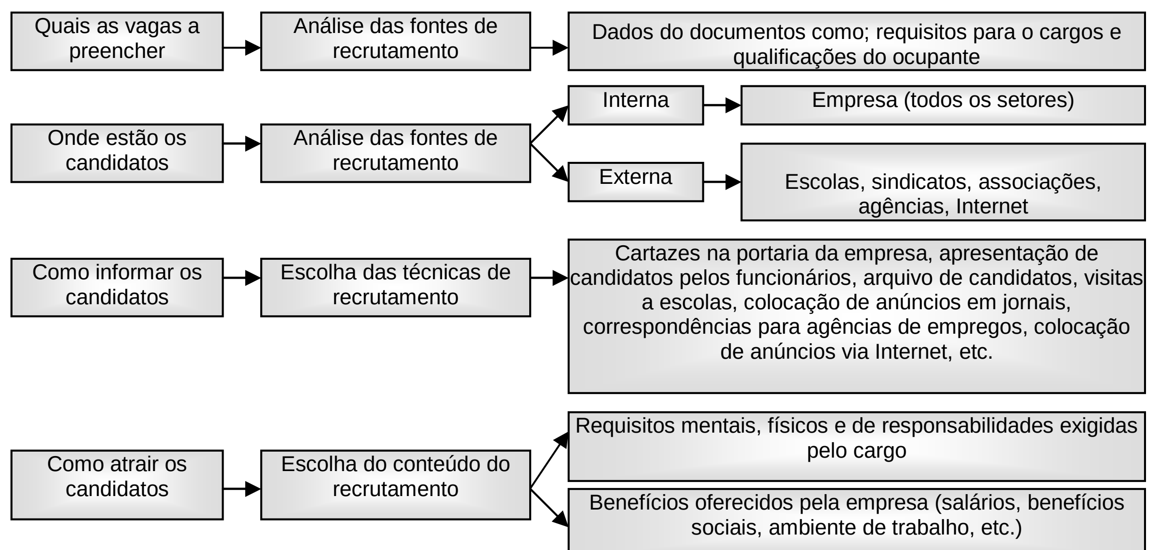
- ✓ Sem afastamento = faltas justificadas e não justificadas por motivos médicos e faltas atrasos justificados ou não;
- ✓ Com afastamento = Férias, licenças diversas, afastamentos por doença, maternidade ou acidente.

2. Recrutamento de pessoas

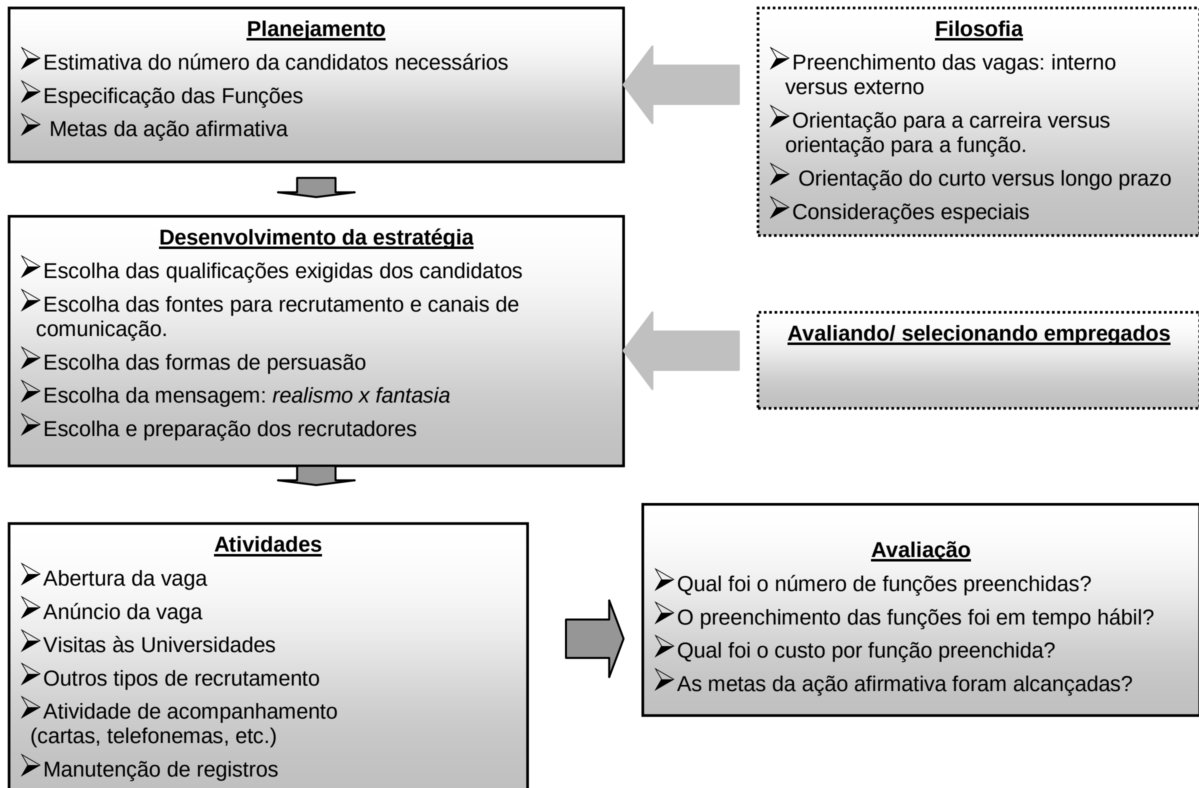
Definição

Conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Fases do recrutamento



Processo do recrutamento



Processo de Procura do Candidato ao Emprego

Embora as empresas geralmente recrutem candidatos para funções específicas, aqueles que procuram um trabalho costumam escolher uma posição em determinada organização como passo nesse processo

As pessoas começam pela escolha de uma área ocupacional, o que vai determinar o tipo de função a ser procurado, tais como engenharia, administração, música, fotografia, e assim por diante. Em seguida, essas pessoas escolhem a organização que lhes oferece trabalho dentro dessa área ocupacional.

Escolhendo uma ocupação

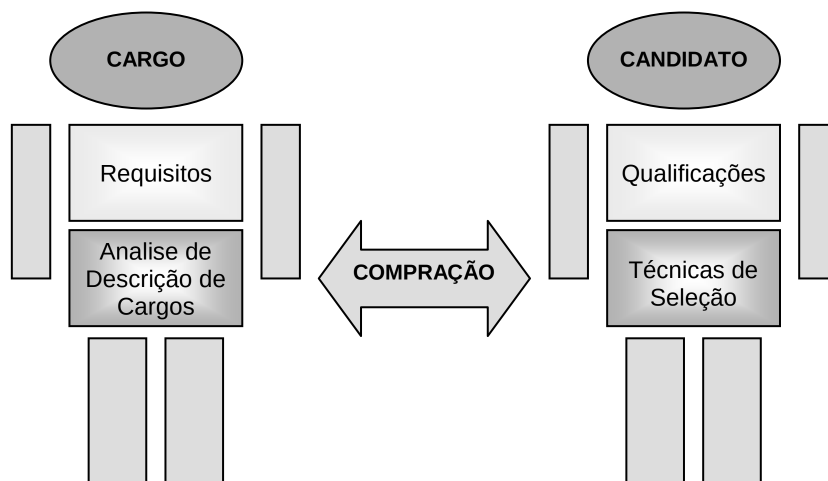
A escolha é determinada tanto por características individuais quanto ambientais. Os psicólogos afirmam que as pessoas tentam encontrar trabalho que sejam congruentes com seu perfil; estes são classificados como artísticos, investigativo, convencional, realista, social ou empreendedor.

Os sociólogos enfatizam como a família, o sistema educacional, os grupos de referência e agências vocacionais podem influenciar e limitar as escolhas ocupacionais.

3. Seleção de pessoal

Definição

É o processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido (descrição e analise do cargo) e o perfil das características dos candidatos recrutados.



Colheita de informações sobe o cargo

Dentro do processo de coletar informação destacamos algumas hipóteses;

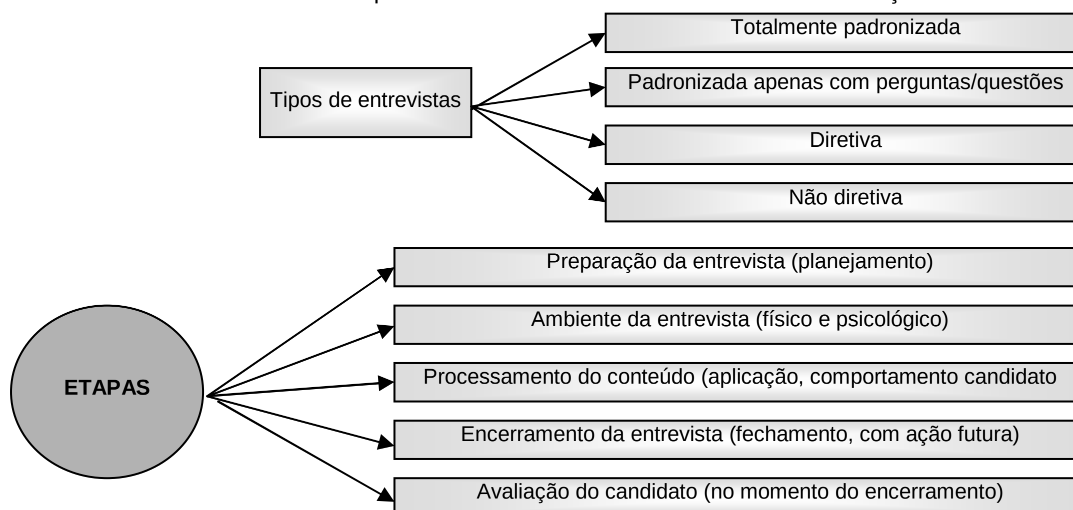
- Descrição e Analise do Cargo = Levantamento do conteúdo e requisitos que o cargo exige.
- Aplicação de Técnica dos Incidentes Críticos = Anotação sistemática e criteriosa dos chefes diretos a respeito dos fatos e comportamentos necessários aos novos ocupantes do cargo.
- Requisição de empregado = Informa as exigências do cargos, qual o setor que está necessitando, etc.
- Analise do Cargo no Mercado = No caso de cargos novos pode-se utilizar a comparação entre cargos similares em outras empresas.
- Ficha Profissiográfica = Codificação das características do novo ocupante.

Escolha das técnicas de seleção

Dentro do processo de selecionar pessoas, destacamos as seguintes etapas;

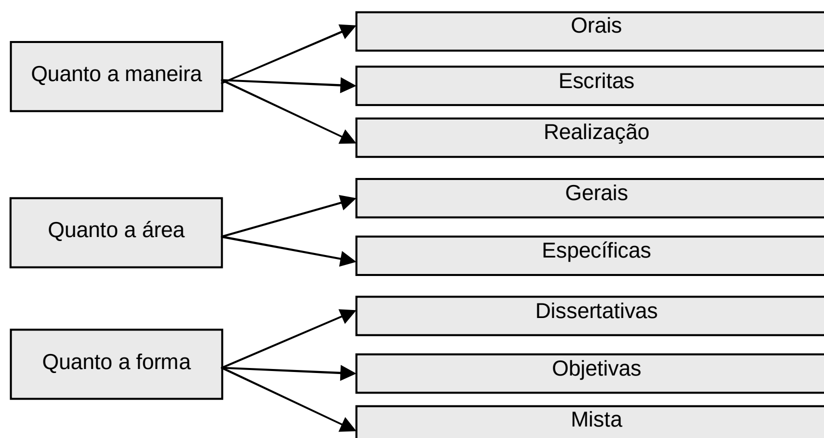
- Entrevistas de Seleção

Pesquisa mais detalhada sobre os envolvidos (entrevistadores e entrevistados). O treinamento dos entrevistadores é muito importante para o sucesso da entrevista. O processo de construção da entrevista, conforme a habilidade do entrevistador pode-se dar maior ou menor liberdade na condução da entrevista.



- Provas de conhecimento e capacidade

Medem os graus de conhecimento profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, e podem ser classificadas:



- Testes Psicométricos

Conjunto de provas que se aplicam as pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, sua aptidões (traços inatos) e capacidades (habilidades transformadas) para a execução de determinada atividade. Os teste Psicométricos em geral medem as seguintes aptidões:

Fatores		Descrição
	Compreensão Verbal	Analise de leitura, etc.
	Fluência de Palavras	Facilidade de falar
	Fator Numérico	Cálculos rápidos e precisos
	Relações Espaciais	Analise do Espaço e Dimensões
	Memória Associativa	Memorização auditiva e Visual
	Rapidez Percentual	Concentração e habilidade de percepção
	Raciocínio	Analise indutiva e dedutiva das situações

Teoria multifatorial de Thuerstone

Modelo de TESTE PSICOMÉTRICO

Segue abaixo diversas situações onde você pode atuar, preencha com o número 1 caso isso ocorra raramente, responda com o número 2 caso ocorra às vezes, e número 3 caso ocorra sempre.

01	Gosto de cantarolar para mim mesmo	
02	Aprendo melhor quando me explicam a razão	
03	Gosto de organizar objetos no espaço (quebra cabeças, mapas, etc.)	
04	Gosto de fazer escolhas lógicas	
05	É fácil expressar-me por escrito	
06	Aprendo melhor quando pego nas coisas	
07	Uso música quando tenho que aprender alguma coisa	
08	Prefiro passar meu tempo livre na companhia de outros	
09	Preciso ver para entender	
10	Gosto de charadas numéricas	
11	Adoro ler	
12	Para prestar atenção rabisco, mexo-me, mudo de posição	
13	Adoro trabalhos manuais	
14	Gosto quando tem música de fundo	
15	Gostaria de poder me exercitar a todo momento	
16	Aprendo melhor quando escrevo	
17	Sou sensível às necessidades e sentimentos dos outros	
18	Gosto de poder escolher as músicas de minha preferência	
19	Gosto de avaliar meu desempenho	
20	Gosto de desenhar	

21	Gosto de aprender palavras novas (por exemplo, em outros idiomas)	
22	Compreendo o ponto de vista dos outros	
23	Sinto-me bem trabalhando sozinho	
24	Consigo "ler" os outros e mudar minhas ações para atendê-los	
25	Gosto de atividades que envolvam cálculos numéricos	
26	Lembro-me de melodias com muita facilidade	
27	Compreendo minhas fraquezas e minhas habilidades	
28	No meu tempo livre gosto de ficar sozinho	
29	Gosto de planejar coisa no papel (gráficos, colagens, posters, etc.)	
30	Consigo imito o andar e os movimentos dos outros muito bem	
31	Planejo as minhas ações.	
32	Gosto de falar enquanto penso	
33	Adoro montar e desmontar coisas	
34	Freqüentemente sou escolhido para organizar grupo	
35	Prefiro atividades escolhidas por mim	

Fator		Perguntas					Respostas					Somatória
V	Compreensão Verbal	05	11	16	21	32						
W	Fluência das Palavras	08	17	22	24	34						
N	Fator Numérico	02	04	10	25	31						
S	Relações Espaciais	03	09	20	29	33						
M	Memória Associativa	01	07	14	18	26						
P	Rapidez Percentual	06	12	13	15	30						
R	Raciocínio	19	23	27	28	35						

- Testes de Personalidade

Analisam os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter ou pelo temperamento. O traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distinguí-la das demais. A aplicação com a interpretação dos testes de personalidade exigem necessariamente a participação de um psicólogo.

- Técnicas de Simulação

Procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos, e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. Essas técnicas são consideradas como dinâmicas de grupo e analisam através da dramatização as reações dos indivíduos. O processo de seleção de pessoas através da técnica de simulação possibilita uma analise antecipada e imediata do desempenho do candidato (interação com pessoas, situações, desafios), no futuro cargo. A simulação promove retroação e favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação. Contudo, as técnicas de simulação devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por leigos.

O processo de escolha

Vária conforme o cargo a ser preenchido, as alternativas para o processo final de escolha mais usuais são:

- Seleção de estágio único de decisão = O resultado de avaliação do candidato é obtido na analise de uma das várias técnicas de seleção adotas.
- Seleção seqüencial de dois estágios de decisão = O resultado de avaliação do candidato por uma técnica não é insuficiente, necessitando de mais uma para finalizar o processo.
- Seleção seqüencial de três estágios de decisão = É realizado usando-se três técnicas distintas para analise.
- Seleção seqüencial de três ou mais estágios de decisão = Uso de três ou mais técnicas, conforme for necessário até finalizar o processo de escolha.

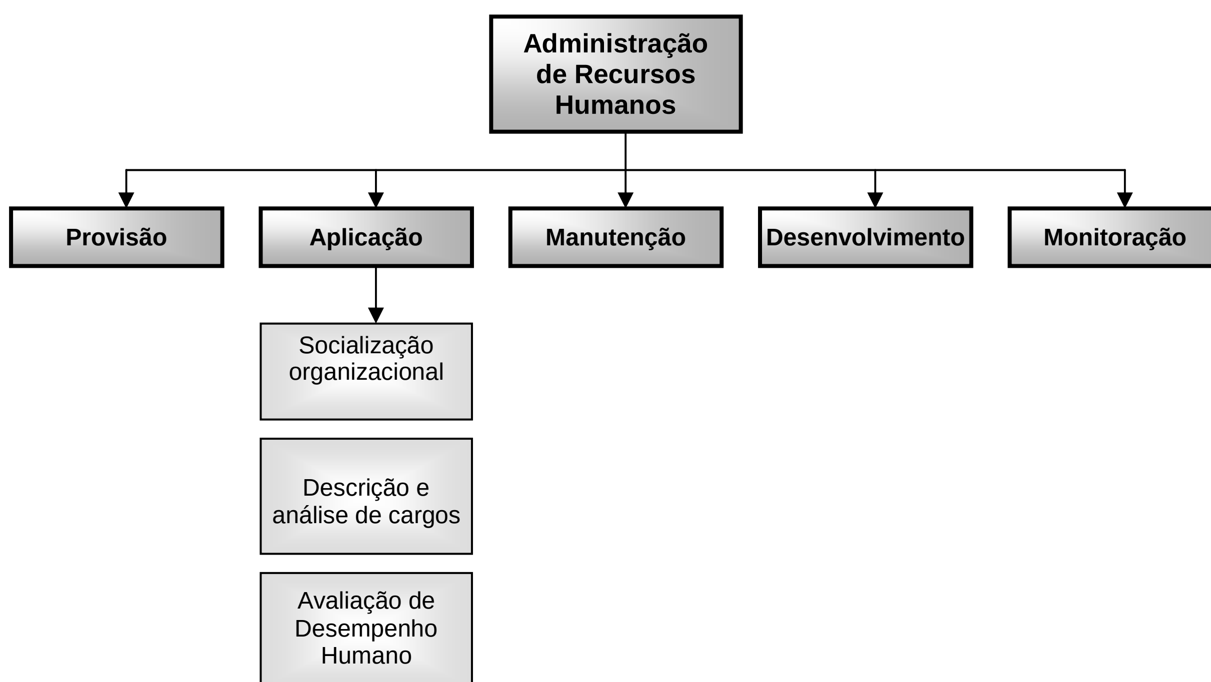
A avaliação dos resultados

O processo seletivo deve ser eficiente e eficaz, para tanto é necessário para cada processo concluído fazer uma avaliação dos resultados a níveis de custos. Para medir a eficiência do processo, deve-se levar em conta uma estrutura de custos que permita uma análise adequada, a saber:

▪ Custo de pessoal = Que incluem o pessoal que administra os processos de provisão de pessoas, seus salários e encargos sociais, bem como o tempo do pessoal de linha (gerentes e suas equipes) aplicado nas entrevistas com candidatos.
▪ Custos de operação = Que incluem telefonemas, telegramas, correspondências, honorários de profissionais e de serviços envolvidos (agência de recrutamento, consultorias, etc.), anúncios em jornais e revistas, despesas de viagens de recrutamento, despesas com exames médicos de admissão, serviços de informação cadastral de candidatos, etc.
▪ Custos adicionais = Que incluem outros custos, como equipamentos, software, mobiliário, instalações, etc.

A avaliação dos resultados dos processos de seleção são importantes para determinarmos o grau de eficiência das técnicas de seleção e os níveis dos candidatos.

D. SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.



1. Socialização Organizacional

Definição

Procura estabelecer junto ao novo participante as base e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste caso. Com a socialização, o novo empregado renuncia a uma parcela de sua liberdade de ação ao ingressar na organização: ele concorda em obedecer a um horário de trabalho, a desempenhar determinada atividade, a seguir a orientação de seu superior, a atender determinadas regras e regulamentos internos, e coisas do ramo.

Métodos para promover a socialização:

▪ Planejamento do processo seletivo = Esquema de entrevista de seleção através das quais o candidato possa conhecer seu futuro ambiente de trabalho.

▪ Conteúdo inicial da tarefa = O gerente pode dar ao novo funcionário tarefas desafiadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização.

▪ Papel do gerente = O novo empregado considera o gerente a imagem da organização, que pode indicar um supervisor para cuidar e acompanhar o iniciante nas atividades pertinentes ao setor dentro da organização.

▪ Grupos de trabalho = O gerente pode atribuir a integração do novo funcionário a um grupo de trabalho, que serve como instrumento de apoio, e que evidência o espirito de equipe.

▪ Programas de integração = Programas intensivos de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizá-los com linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura de organização, os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais, etc.

2. Descrição e Analise de Cargos

Descrição dos cargos

Toda empresa possui uma estrutura organizacional composta de cargos e de órgãos representada pelo organograma. Quando o organograma retrata a estrutura de órgãos, temo as diretorias, as divisões, os departamentos, as seções, etc. Quando o organograma retrata a estrutura dos cargos ou funcional, temos então os diretores, os gerentes de divisão, os chefes de departamento, os supervisores de seção, etc.

O organograma é divido em diferentes níveis hierárquicos (autoridade e responsabilidade) e em diferentes áreas de especialização (departamentalização ou divisionalização). Cada órgão se situa em determinado nível (diretoria, divisão, departamento, seção, etc.) e em determinada área específica da empresa (finanças, produção, comercialização, pessoal, etc.).

Cada órgão é constituído de vários cargos e cada cargo é preenchido por um ocupante. Assim, o primeiro passo para implantar a A.S. é conhecer o que faz cada pessoa na empresa, isto é, conhecer a tarefa de cada ocupante de cargo. Em outras palavras, precisa-se descrever e analisar os cargos existentes na empresa.

Toda pessoa executa tarefas na empresa. Quando um conjunto de tarefas é executado repetidamente, constitui uma função. Um conjunto de funções com uma determinada posição no organograma constitui um cargo. Descrever um cargo significa alinhar todas as tarefas executadas pelo seu ocupante, sejam elas executadas diariamente, semanalmente, mensalmente ou esporadicamente.

A descrição de cargo representa o elenco das tarefas que deverão ser executadas pelo ocupante do cargo. Essas tarefas precisam ser verificadas e relacionadas no formulário de descrição de cargo

Descrição de Cargos			
Nome do Cargo:			
Divisão/Departamento:		**Código:**	
Essência do Cargo:			
Tarefas Principais	**Freqüência**	**Tempo**	**Grupo**
Tarefas Principais (detalhes)			
Quais as tarefas que executa diariamente?			
Quais as tarefas que executa semanalmente?			
Quais as tarefas que executa mensalmente?			
Quais as tarefas que executa esporadicamente?			

Análise dos cargos

Feita a descrição do cargo, passa-se à análise do cargo. Analisar um cargo significa verificar o que o ocupante precisa ter ou conhecer para poder executar aquelas tarefas (sejam diárias, semanais, mensais ou esporádicas) exigidas pelo cargo. Uma datilógrafa, por exemplo, para escrever a máquina precisa possuir instrução secundária ou compatível com aquilo que escreve, além de experiência profissional prévia no manejo da máquina de escrever para desenvolver razoável velocidade no seu trabalho.

Se ela também faz cálculo, precisa possuir aptidão numérica e ser experiente no uso de calculadoras. A análise de cargos procura verificar aquilo que o ocupante precisa possuir como bagagem pessoal para poder executar as tarefas exigidas pelo cargo. No fundo, a análise de cargos troca em miúdos aquilo que foi verificado na descrição de cargos, por meio de fatores de análise de cargos, a saber:

Grupos	Fatores de Análise de Cargos
Requisitos Mentais	Instrução escolar necessária ao cargo Experiência anterior necessária
Requisitos Físicos	Esforço necessário Concentração necessária
Responsabilidades Envolvidas	Responsabilidades por máquinas e bens Responsabilidade por dinheiro
Condições de Trabalho	Ambiente de Trabalho Riscos

Os *fatores de análise de cargos* proporcionam um instrumento de medida para analisar comparativamente todos os *cargos* da empresa. Na realidade, os *fatores de análise* funcionam como parâmetros que apresentam valores ,diferentes para cada *cargo.* Todo *cargo* exige alguma instrução escolar, mas cada *cargo* exige uma quantidade específica dela. Todo *cargo* exige alguma experiência profissional anterior, mas cada *cargo* exige uma diferente experiência profissional. E assim por diante.

Cada empresa escolhe os *fatores de análise* de acordo com a natureza dos seus cargos, isto é, os *fatores de análise* devem permitir uma análise comparativa de todos os *cargos* existentes na empresa. Quase .sempre, todavia, os *fatores de análise* são aproximadamente aqueles que enunciamos anteriormente.

Para facilitar a *análise de cargos,* as empresas utilizam um formulário específico, no qual estão colocados os fatores de análise e seus respectivos graus de variação, geralmente denominados graus a, b, c e d:

Análise de Cargo
Nome do Cargo: Divisão/Departamento:
Para executar as tarefas exigidas pelo cargo em referência, assinale a seguir o grau de cada um dos requisitos que o ocupante deverá possuir.
REQUISITOS MENTAIS
A – INSTRUÇÃO ou ESCOLARIDADE: a. Saber ler e escrever. b. Instrução de primeiro grau. c. Instrução de segundo grau. d. Instrução superior.
B – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ANTERIOR a. Experiência prévia de 6 meses. b. Experiência prévia de 1 ano. c. Experiência prévia de 2 anos. d. Experiência prévia de 3 anos ou mais.

REQUISITOS FÍSICOS
A – ESFORÇO FÍSICO Necessário AO CARGO: a. Trabalho levíssimo sem nenhum esforço físico. b. Trabalho leve com pouco esforço físico. c. Trabalho regular com algum esforço físico. d. Trabalho pesado com muito esforço físico.
B – CONCENTRAÇÃO MENTAL NECESSÁRIA: a. Trabalho simples e sem nenhuma concentração. b. Trabalho regular e com pouca concentração. c. Trabalho cansativo com alguma concentração. d. Trabalho desgastante com excessiva concentração.

RESPONSABILIDADES DO CARGO
A – RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS: a. O ocupante não lida com máquinas, equipamentos ou bens da empresa. b. Pouquíssima responsabilidade por máquinas ou bens da empresa. c. Alguma responsabilidade por máquinas ou bens da empresa. d. Muita responsabilidade por máquinas ou bens da empresa.
B – RESPONSABILIDADE POR DINHEIRO: a. O ocupante não lida com dinheiro da empresa. b. O ocupante lida com pouco dinheiro da empresa c. O ocupante lida com algum dinheiro da empresa. d. O ocupante lida com muito dinheiro da empresa.

A descrição e análise de cargos proporciona uma visão mais ampla e profunda do conteúdo do cargo e das características que o ocupante deverá possuir para poder preenchê-Ia adequadamente. O passo seguinte é avaliar e classificar os cargos descritos e analisados.

Avaliação do cargo

Avaliar um cargo é estabelecer o seu valor relativo em comparação com os demais cargos da empresa. A avaliação de cargos está preocupada em estabelecer um sistema de valores capaz de permitir uma comparação relativa entre os cargos da empresa. Feita a avaliação dos cargos, pode-se efetuar a sua classificação. Classificar um cargo é ordená-Ia em classes de cargos com valores equivalentes. A classificação de cargos estabelece as classes de cargos que possuem características e valores equivalentes e, portanto, faixas salariais comuns.

Para proceder à avaliação de cargos, O primeiro passo é transformar o esquema de fatores de análise de cargos em fatores de avaliação de cargos. Isto significa que cada um dos fatores de análise deve ser ponderado e pontuado. Vejamos o que isto significa. O conjunto de fatores de avaliação deve proporcionar um total de 100%. Ponderar significa verificar qual a percentagem que cabe a cada um dos fatores.

Por meio da ponderação (ou participação percentual), os fatores de análise serão transformados em fatores de avaliação. O modelo apresentado a seguir é a técnica de ponderação percentual;

Fatores de Análise	Ponderação	Graus
REQUISITOS MENTAIS		
Instrução Escolar	25%	
Experiência Profissional	20%	
REQUISITOS FÍSICOS		
Esforço Físico Necessário	10%	
Concentração Necessária	12%	
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS		
Por Máquinas e Equipamentos	18%	
Por Dinheiro	15%	
TOTAL	100%	

Feita a ponderação, os fatores de análise serão transformados em fatores de avaliação de cargos por meio da pontuação. Pontuação é a transformação dos graus de cada fator em um valor de pontos. Com a pontuação elabora-se uma tabela de pontos para cada um dos fatores de avaliação e seus respectivos graus de variação.

Fatores de Análise	Ponderação	Graus			
		a	b	c	d
REQUISITOS MENTAIS					
Instrução Escolar	25%	25	50	75	100
Experiência Profissional	20%	20	40	60	80
REQUISITOS FÍSICOS					
Esforço Físico Necessário	10%	10	20	30	40
Concentração Necessária	12%	12	24	36	48
RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS					
Por Máquinas e Equipamentos	18%	18	36	54	72
Por Dinheiro	15%	15	30	45	60
TOTAL	100%	100	200	300	400

Cargos	Fatores de Avaliação																								Total de Pontos
	Requisitos Mentais								Requisitos Físicos								Responsabilidade Envolvidas								
	Instrução				Experiência				Esforço				Concentração				Bens				Dinheiro				
Grau	a	b	c	d	A	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	
Pontos	25	50	75	100	20	40	60	80	10	20	30	40	12	24	36	48	18	36	54	72	15	30	45	60	

Com a análise dos cargos e com a tabela de pontos dos fatores de avaliação efetua-se a avaliação dos cargos da empresa, transformando-se os graus de cada um dos fatores de análise em número de pontos, conforme a tabela de pontos. Geralmente, utiliza-se uma planilha de avaliação de cargos, conforme modelo acima.

Com a planilha de avaliação de cargos, cada cargo passa a ter um determinado número de pontos, mediante a soma dos valores dos pontos que o cargo alcançou em cada um dos fatores de avaliação.

Após avaliar todos os cargos da empresa, verifica-se qual o cargo que teve o menor valor em pontos e qual o que teve o maior valor em pontos. São esses os dois valores extremos - o maior e o menor - da planilha de avaliação de cargos e que constituem o limite inferior e o limite superior de toda a amplitude de variação de pontos dos demais cargos. Todos os demais cargos terão valores intermediários dentro dessa amplitude de variação de pontos.

Se a planilha de avaliação de cargos da empresa apresenta uma amplitude de variação de 350 pontos, na qual o cargo inferior é avaliado em 100 pontos e o cargo superior alcançou 440 pontos, e a empresa pretende trabalhar com 7 classes de cargos, cada classe terá uma fatia de 50 pontos. Se o cargo inferior tem um salário de mercado que corresponde a CR$ 100.000,00 e o cargo superior vale CR$ 650.000,00, os salários estarão contidos dentro desses valores salariais.

O passo seguinte é a classificação dos cargos, isto é, a sua colocação em classes de pontos. Por exemplo, a classe I possui cargos cujos valores vão de 100 a 150 pontos; a classe II possui cargos cujos valores vão de 151 a 200 pontos; e assim por diante. Os valores inferiores e superiores de cada classe de pontos variam enormemente de empresa para empresa. Mas o importante é que cada classe de pontos passa a ter um determinado valor, isto é, uma faixa de salários.

Como os salários são reajustados periodicamente conforme a inflação, custo de vida, produtividade, mercado de salários etc., a cada reajuste salarial efetua-se simplesmente a mudança do valor da faixa salarial de cada classe de pontos, conforme o índice aplicado nos salários.

Damos abaixo um modelo de tabela referente a faixas salariais.

Classes de Cargos	Valores em Pontos	Faixas Salariais
I	de 100 a 149	de CR$ 100.000,00 a CR$ 179.000,00
II	de 150 a 199	de CR$ 180.000,00 a CR$ 230.000,00
III	de 200 a 249	de CR$ 260.000,00 a CR$ 295.000,00
IV	de 250 a 299	de CR$ 340.000,00 a CR$ 419.000,00
V	de 300 a 349	de CR$ 420.000,00 a CR$ 499.000,00
VI	de 350 a 399	de CR$ 500.000,00 a CR$ 579.000,00
VII	de 400 a 449	de CR$ 580.000,00 a CR$ 659.000,00

A classificação de cargos permite que cada cargo possua uma faixa salarial que é comum a todos os cargos que tenham valores equivalentes em pontos, isto é, que estejam contidos na mesma classe salarial.

Normalmente, a faixa salarial contém o salário de admissão, o salário após o período experimental e o salário - teto da faixa para os empregados que ao longo do tempo apresentem um desempenho excepcional no cargo conforme a avaliação do desempenho.

Assim, a avaliação do desempenho também tem importante papel na remuneração do pessoal e no seu treinamento e desenvolvimento, como veremos a seguir.

3. Avaliação de desempenho Humano

É comum na nossa vida cotidiana avaliar o desempenho de quase tudo o que nos cerca: do relógio que deve funcionar direitinho, do carro do papai que deslancha mais do que o dos outros concorrentes, do som da guitarra que chega a picos que doem os ouvidos, dos amigos e confidentes que são sempre leais e sinceros, da namorada que faz enormes sacrifícios para o nosso futuro, do professor que sempre sabe dar respostas adequadas, e assim por diante.

Essa avaliação do desempenho é algo que fazemos a todo momento e em todas as situações: o livro que lemos, o filme a que assistimos, o jogo de futebol, o restaurante ou o bar da esquina... E como não poderia deixar de ser, as empresas também se preocupam em avaliar o desempenho dos seus funcionários. Para saber se são bons, se estão trabalhando dentro das expectativas, se precisam ser retreinados, promovidos, substituídos ou simplesmente aconselhados.

A avaliação do desempenho é também uma responsabilidade de linha, isto é, uma atribuição de cada chefe em relação aos seus subordinados.

Ninguém melhor do que o chefe pode avaliar os funcionários. Mas cada chefe deve avaliar os seus subordinados de acordo com critérios e sistemas adotados para toda a empresa por meio do órgão de A.P. Neste sentido, a avaliação do desempenho, além de responsabilidade de linha, é uma função de staff.

Itens utilizados no fatores de desempenho		Número de vezes encontrado
Grupo I	**Desempenho objetivo:**	
	Quantidade de trabalho	44
	Qualidade de trabalho	31

Grupo II	**Conhecimento e desempenho do cargo**	
	Conhecimento do cargo	25
	Freqüência	14
	Pontualidade	12
	Hábitos de segurança	7
	Boa administração doméstica	3

Grupo III	**Características do indivíduo**	
	Espírito de cooperação	37
	Digno de confiança	36
	Iniciativa	35
	Inteligência	27
	Exatidão	17
	Diligência	14
	Adaptabilidade	14
	Atitude	14
	Personalidade	13
	Julgamento	13
	Aplicação	12
	Liderança	10
	Conduta	6
	Desembaraço	6
	Saúde	5
	Asseio	5
	Aparência	4
	Entusiasmo	4
	Potencial	4

Existem vários sistemas de avaliação do desempenho e cada empresa adota aquele que mais se aproxima das suas políticas de pessoal e das características dos cargos envolvidos. Os fatores de avaliação do desempenho mais utilizados pelas empresas são:

Método de Escalas Gráficas

Trata-se de um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação do desempenho e nas colunas os graus desses fatores.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (modelo 1)					
Funcionário:				Data:	
Departamento/Seção:				Cargo:	
Fatores	**Ótimo**	**Bom**	**Regular**	**Sofrível**	**Fraco**
Produção Volume *e* quantidade de trabalho Executados Normalmente	Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido	Freqüentemente Ultrapassa às exigências	Satisfaz às exigências	Às vezes, abaixo das exigências	Sempre abaixo das exigências. Muito lento
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado	Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho	Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho	Sempre é satisfação. Sua acuracidade é regular	Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasional, mente	Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros
Conhecimento do trabalho Grau de conheci- mento do trabalho	Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos	Conhece o necessário	Conhecimento suficiente do trabalho	Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	Tem pouco conhecimento do trabalho
Cooperação Atitude com a em- presa, com a chefia e com os colegas	Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso	Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar	Colabora normal- mente em trabalho de equipe	Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário	Monstra relutância em colaborar

Características individuais: Considera apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.					
Compreensão de situações Grau com que apreende a essência de Um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos	Ótima capacidade de intuição e de apreensão	Boa capacidade de Intuição e apreensão	Capacidade de intuição e apreensão satisfatória	Pouca capacidade de intuição e apreensão	Nenhuma capacidade de intuição e apreensão
Criatividade Engenhosidade Capacidade De criar idéias e projetos	Tem sempre ótimas idéias. Tipo criativo e original	Quase sempre tem boas idéias e projetos	Algumas vezes dá sugestões	Levemente rotineiro. Tem poucas idéias próprias	Tipo rotineiro. Não tem idéias próprias
Capacidade de Realização Capacidade de efetivação de idéias e Projetos	Ótima capacidade de concretizar idéias novas	Boa capacidade de concretizar idéias novas	Realiza e efetiva idéias novas com satisfatória habilidade	Tem dificuldade na concretização de novos projetos	Incapaz de efetivar qualquer idéia ou projeto

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (Modelo 2)	PERÍODO: __________a _____________

IDENTIFICAÇÃO	
Departamento/Setor/Seção:	
Nome do Funcionário:	Código:
Cargo:	
Admitido em:	Tempo na função:
Nome do Avaliador:	

FATORES	GRAUS				
	E	D	C	B	A
01. RESPONSABILIDADE NO TRABALHO					
02. CAPACIDADE DE INICIATIVA DIANTE DAS SITUAÇÕES					
03. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
04. PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE NO TRABALHO					
05. COOPERAÇÃO E ESPIRITO DE EQUIPE					
06. QUALIDADE EM SUAS ATIVIDADES					
07. CUMPRIMENTO DE TAREFAS					
08. PRODUTIVIDADE GERAL					
09. CAPACITAÇÃO TÉCNICA					
10. DISCIPLINA NO CUMPRIMENTOS NORMAS/REGULAMENTOS					
LEGENDA E = FRACO (1); D = REGULAR (2); C = BOM (03); B = MUITO BOM (4); A = EXCELENTE (5)					

Entrevista de Avaliação										
Itens	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**	**08**	**09**	**10**
Concordo										
Discordo										

Assinatura:	Data:

<u>Método de Escolha Forçada</u>

É o método de avaliação do desempenho desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a Segunda Guerra Mundial, para a escolha de oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos.

O exército americano estava preocupado em obter um sistema de avaliação que neutralizasse os efeitos de halo, o subjetivismo e o protecionismo típicos do método de escala gráfica, e que permitisse resultados de avaliação mais objetivos e válidos.

O método da escolha forçada aplicado experimentalmente possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Daí a denominação “escolha forçada”.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário:____

Cargo:___________________________________**Seção:**__________________

Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um “x” na coluna ao lado, sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-“ para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		

Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota se que “ele gosta do que faz”	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldades	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Método de Pesquisa de Campo

MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO = Se baseia em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

No método de pesquisa de campo a avaliação do desempenho é feita pelo superior (chefe), mas com a assessoria de um especialista (staff) em avaliação do desempenho. O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho dos seus subordinados. Daí, o nome pesquisa de campo. Embora a avaliação seja responsabilidade de linha de cada chefe, há uma ênfase na função staff em assessorar cada chefe.

Método dos Incidentes Críticos

Esse método também foi desenvolvido por especialistas das Forças Armadas Americanas, e baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características externas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso).

O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas característica extremamente positivas ou negativas. Trata-se de uma técnica por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados. Assim, o método dos incidente críticos focaliza as exceções – tanto positivas, como negativas – no desempenho das pessoas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Identificação	
Nome:	
Cargo:	Período Avaliação: ___________a ______________
Fator de Avaliação: Produtividade	

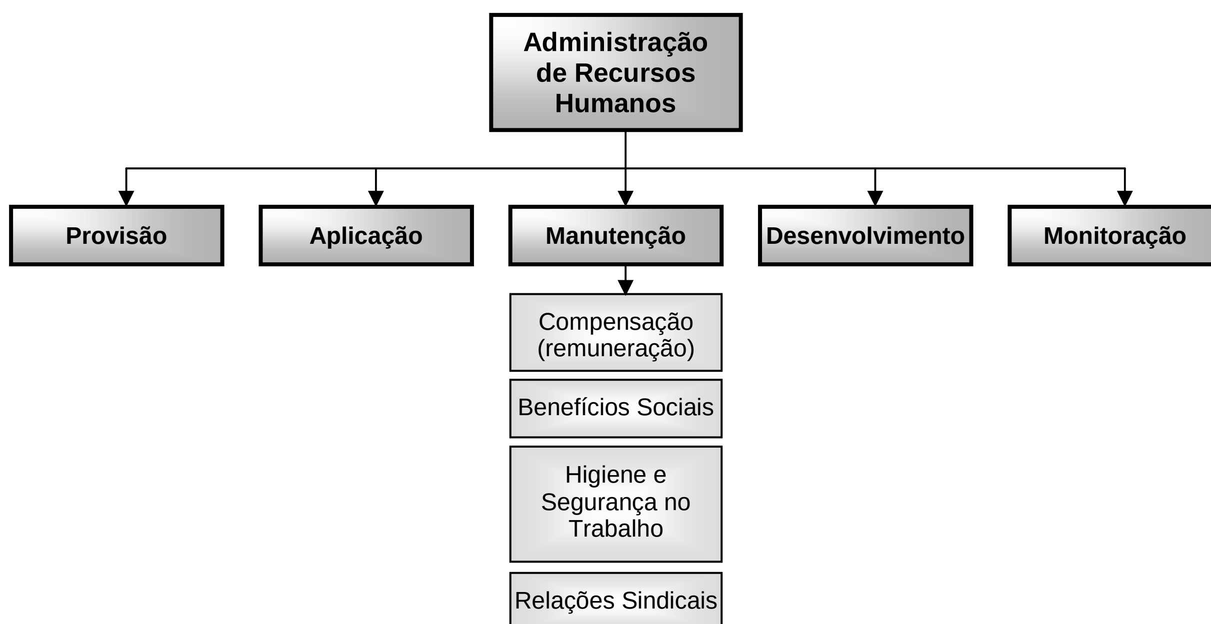
LADO VERMELHO			LADO AZUL		
Data	Item	Incidente crítico negativo	Data	Item	Incidente crítico positivo

Item: A – Trabalhou Lentamente B – Perdeu tempo no período de Trabalho C – Não iniciou sua tarefa prontamente	Item: A – Trabalhou rapidamente B – Economizou tempo no Trabalho C – Iniciou imediatamente a nova tarefa

A comunicação do resultado da avaliação ao subordinado é ponto fundamental de todos os sistema de avaliação de desempenho. De nada adianta a avaliação sem que o maior interessado – o próprio empregado – tome conhecimento dela.

É necessário dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas do seu desempenho, a fim de que os objetivos possam ser plenamente alcançados. É importante que o superior (chefia) prepare uma entrevista com o funcionário, com o objetivo de expor os pontos negativos e positivos avaliados, e determinar um plano de ação que regularize as diferenças encontradas.

E. SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.



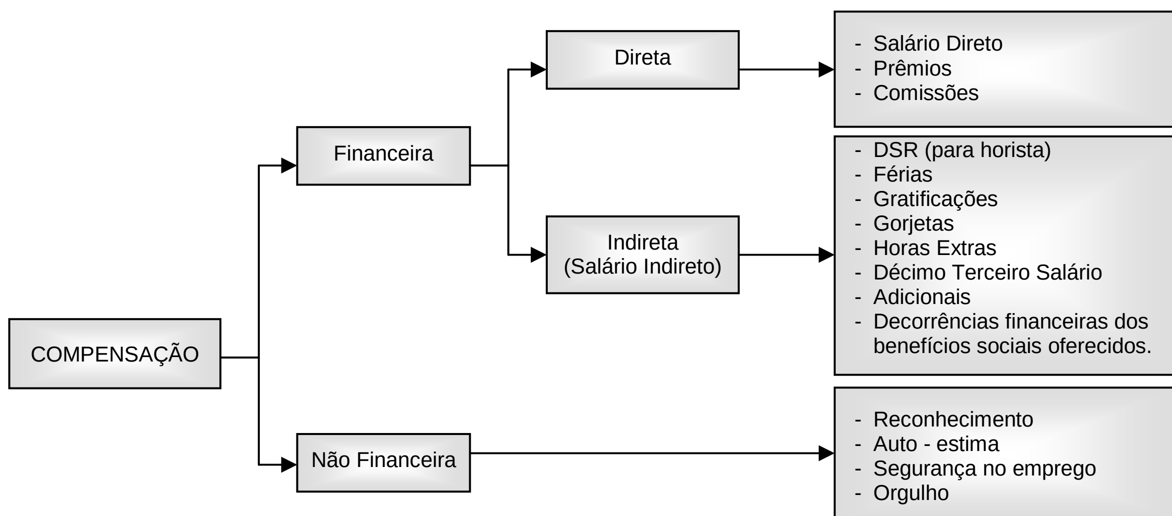
1. Compensação (Remuneração)

Em uma organização, cada cargo tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e eqüidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

A Administração de Salários é um conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização, tanto a nível interno (avaliação e classificação de cargos) como externo (pesquisa salarial).

Como vimos no capitulo anterior a avaliação e a classificação de cargos são os dois componentes que cuidam do equilíbrio interno dos salários.

A recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais chama-se compensação. A compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis, como veremos a seguir:



2. **Benefícios Sociais**

Benefícios sociais são todas as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-Ihes esforços e preocupações e melhorar a sua qualidade de vida. Tal é a sua variedade e sua importância no cotidiano dos empregados que os benefícios sociais constituem meios indispensáveis à manutenção dos empregados e à preservação de um nível satisfatório de motivação e de produtividade.

Os benefícios sociais podem ser classificados em dois tipos:

✓ Benefícios legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou providenciaria, pela Constituição Brasileira ou ainda por Convenção Coletiva de Trabalho entre os sindicatos patronais e dos empregados. Portanto, são obrigatórios. Os principais benefícios legais são os seguintes:

- 13º salário;
- Férias e abono de férias
- Aposentadoria;
- Assistência Médica - hospitalar gratuita e extensiva aos familiares:
- Auxílio Doença;
- Salário Família;
- Salário Maternidade;
- Adicional de horas extras (50%);
- Adicional por trabalho noturno;
- Seguro de Acidentes do trabalho;
- Outros

✓ Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por liberalidade pelas empresas aos seus funcionários. Os principais benefícios espontâneos são os seguintes:

- Gratificação natalina;
- Planos de empréstimos com juros subsidiados;
- Serviço social;
- Refeitório: com refeições e restaurante para o pessoal. Geralmente, os custos das refeições são rateados entre empresa e funcionários em proporções que dependem das políticas da empresa.
- Transporte: quase sempre uma frota de ônibus para transportar o pessoal de suas casas para a empresa e vice-versa. Os custos são rateados entre empresa e funcionários em proporções variadas, sendo que algumas empresas oferecem transporte gratuito.
- Assistência médico - hospitalar diferenciada mediante convênio;
- Previdência privada ou planos de complementação de aposentadoria;
- Planos de seguro de vida em grupo;
- Planos recreativos, como grêmio, clube, programas de atividades esportivas ou turísticas;
- Estacionamento gratuito e privativo para os empregados;
- Cooperativa de gêneros alimentícios;
- Agência bancária no local de trabalho;
- Entre outros.

Os benefícios sociais espontâneos são pagos parcialmente pela empresa e pelos empregados em proporções que variam muito no mercado. Algumas empresas chegam a pagar a quase totalidade de alguns dos benefícios oferecidos, deixando aos empregados uma parcela simbólica do seu custo. Outras empresas rateiam proporcionalmente os custos dos benefícios sociais para não torná-las totalmente gratuitos e fazer com que haja alguma participação dos empregados no seu custeio, evitando assim qualquer conotação paternalista.

A importância dos planos de benefícios sociais é tão grande que muitos empregados desistem de ofertas de emprego com salários maiores em outras empresas porque nestas teriam de desembolsar muito mais para poderem usufruir de certos benefícios que são gratuitos ou subvencionados no emprego atual.

Tanto assim que é muito comum falar-se em salário e em benefícios sociais oferecidos pela empresa como um pacote de remuneração, pois os benefícios sociais significam dinheiro para o empregado, isto é, dinheiro que ele deixa de desembolsar. Daí a razão pela qual os planos de benefícios sociais são geralmente tratados juntamente com assuntos de remuneração e salários.

3. Higiene e Segurança no Trabalho

Tudo o que estudamos até agora sobre a Administração de Pessoal tem por objetivo a obtenção, manutenção e desenvolvimento de uma força de trabalho motivada e integrada à empresa. Contudo, é necessário também que essa força de trabalho seja preservada e protegida de todos os riscos e ameaças que porventura possam ocorrer no desempenho das tarefas. E é esta a missão da higiene e segurança do trabalho: a proteção e preservação dos recursos humanos, garantindo-lhes condições ambientais e pessoais para a execução de suas atividades. A parte relacionada com a higiene do trabalho compete à Higiene e Medicina do Trabalho, enquanto a parte relacionada com a segurança do trabalho compete à Segurança do Trabalho, como veremos a seguir.

A Higiene e Medicina do Trabalho (H.M.T.) é a área que se preocupa com a preservação da saúde dos funcionários e com a manutenção de condições de trabalho higiênicas e saudáveis. No fundo, a H.M. T. preocupa-se com dois objetivos básicos: a qualidade da saúde e a qualidade de vida dos funcionários, pois a saúde de cada pessoa também depende do ambiente onde ela vive e trabalha.

Para alcançar esses dois objetivos, a H.M.T é responsável pelos seguintes aspectos:

a. Exame médico pré-admissional: constitui a seleção médica dos candidatos que pretendem ingressar na empresa, para garantir que os recém-admitidos tenham condições de saúde satisfatórias e não possuam nenhuma doença contagiosa que possa pôr em risco a saúde dos demais funcionários.
b. Exames médicos periódicos: para acompanhar e assegurar as condições de saúde dos funcionários, principalmente daqueles que trabalham em condições ambientais desfavoráveis ou adversas.
c. Ambulatório médico: para consultas médicas eventuais e tratamentos médico-ambulatoriais, quando necessários.
d. Campanhas periódicas: de vacinação preventiva ou de orientação médica aos funcionários da empresa nos casos de surtos de doenças transmissíveis ou de epidemias.

e. Monitoração das condições ambientais de trabalho da empresa: no sentido de erradicar ou neutralizar as condições insalubrese desagradáveis e proteger a saúde dos funcionários.

Na realidade, o papel da H.M.T. não é de gabinete - isto é, de mero consultório médico -, mas sobretudo de atuar de maneira global e envolvente para garantir a saúde e a qualidade de vida de toda a população de funcionários da empresa. Neste sentido, a H.M.T. age diretamente sobre cada funcionário para garantir os seus dois objetivos.

Condições Ambientais de trabalho

Todo trabalho é executado em algum local e dentro de um determinado ambiente de trabalho. Esse ambiente de trabalho constitui a área que rodeia a pessoa nas suas tarefas. É o seu local de trabalho. O ambiente de trabalho pode oferecer condições extremamente diferentes: pode ser agradável e bonito, como no caso de alguns escritórios sofisticados. Mas pode também ser desagradável e horrível, como no caso de algumas empresas industriais ou extrativas, onde o indivíduo trabalha sob calor intenso, ou dentro de câmaras frigoríficas, ou sob ruído intenso, ou com gases e substâncias químicas tóxicas e agressivas, ou em minas subterrâneas. Assim, existem condições ambientais saudáveis e condições ambientais insalubres.

Dentro da abordagem de iniciação ao assunto, veremos a seguir os principais aspectos relativos às condições ambientais de trabalho: a iluminação, o ruído e a umidade.

Iluminação

A iluminação ou iluminamento significa a quantidade de luminosidade que incide no local de trabalho do empregado. Não se trata da iluminação em geral, mas da quantidade de luz no ponto focal de trabalho. Ponto focal é o local ou área onde o indivíduo utiliza a sua visão para executar suas tarefas e atividades. A unidade de medida da iluminação é o luxo Os padrões de iluminação em luxes são estabelecidos de acordo com o tipo de tarefa e o grau de concentração visual necessário para a execução dessa tarefa. Assim, quanto maior a concentração visual em detalhes e minúcias, tanto mais necessária a luminosidade no ponto focal de trabalho.

Classe de Iluminação	Tipos de Tarefas	Quantidade Luxes
Classe 1	Tarefas variadas e simples e de pouquíssimo esforço ou concentração visual	250 a 500
Classe 2	Tarefas simples e de observação contínua de detalhes com regular esforço visual	500 a 1.000
Classe 3	Tarefas envolvendo detalhes, precisão e bastante concentração e esforço visual	1.000 a 2.000
Classe 4	Tarefas detalhadíssimas e contínuas de extremo esforço e concentração visual	+ de 2.000

Padrões de iluminação para tarefas visuais (em luxes).

Quando o nível de iluminação está abaixo dos padrões especificados, a atividade é considerada insalubre e sujeita ao adicional de insalubridade.

A boa iluminação é um fator higiênico de trabalho e dever atender a dois requisitos:

- ✓ A iluminação deve ser suficiente, de modo que cada foco luminoso forneça a quantidade de luminosidade necessária a cada tipo de trabalho. Ser suficiente significa que a luminosidade não seja pouca nem seja demasiada. Os dois casos extremos - insuficiência ou exagero da iluminação - provocam fadiga visual, cansaço físico e conseqüente perda de produtividade.
- ✓ A iluminação dever ser constante e uniformemente distribuída, de modo a evitar a fadiga decorrente das sucessivas acomodações visuais pelos contrastes violentos de luz e de sombra e as oposições de claro e de escuro.

Ruído

O ruído é qualquer som ou barulho indesejável. Quando muito forte, o ruído pode influenciar negativamente a saúde do funcionário e afetar ou reduzir sua capacidade de audição.

A medida de intensidade do ruído é o decibeís, contudo para mensuração do ruído ao nível da capacidade humana de captar sons, utiliza-se geralmente o decibel (db). A menor vibração sonora audível corresponde a 1 decibel (1 db), enquanto os sons extremamente fortes e intensos provocam sensação dolorosa nos ouvidos a partir de 120 db. A tabela abaixo dá uma idéia aproximada de alguns valores do nível de intensidade de ruído.

Tipos de Ruído	Decibéis
Murmúrio	***30***
Conversação Normal	***50***
Tráfego intenso	***70***
Início da fadiga causada por barulho	***75***
Apitos e Sirenes	***85***
Escapamento de caminhões	***90***
Começo de perda de audição	***90***
Máquinas de estaqueamento	***110***
Serrarias	***115***
Limiar de sensação dolorosa	***120***
Prensa hidráulica	***125***
Avião com turbinas a jato	***130***

Níveis aproximados de ruído em decibéis.

O nível máximo de intensidade de ruído permitida em lei é de 85 db. Acima desse nível o ambiente de trabalho é considerado insalubre e sujeito ao adicional de insalubridade. Há, porém, duas formas de se reduzir o nível de ruído e, portanto, de se evitar a insalubridade por ruído:

Para eliminar o ruído na fonte produtora, existe três maneiras, a saber:

♦ Mediante programas de manutenção das máquinas e dos equipamentos barulhentos, para evitar ruídos causados por condições precárias de funcionamento ou falta de lubrificação adequada.
♦ Confinamento ou isolamento acústico de máquinas e equipamentos que provocam barulho intenso, por meio de paredes de alvenaria ou de elementos acústicos que evitem a irradiação do ruído.
♦ Substituição e troca das máquinas e equipamentos obsoletos ou velhos e que apresentem níveis elevados de ruído por novas tecnologias.
♦ Uso de protetor auricular em cada pessoa exposta ao ruído, para protegê-la do seu efeito. A distribuição de E.P.I. pelo pessoal de fábrica é geralmente acompanhada de campanhas preventivas esclarecendo os efeitos do ruído sobre a saúde física e mental, de exposições em sala de aula, sobre como utilizá-los e como preservar a capacidade auditiva em ambientes extremamente ruidosos.

Temperatura

O ambiente de trabalho pode ser sujeito a certas condições extremas de temperatura capazes de afetar a saúde das pessoas que ali trabalham. É o caso do intenso calor nas cercanias de fornos de aciarias ou forjarias que exige vestuário específico e jornadas de trabalho mais curtas. É o caso do intenso frio em determinados frigoríficos que também exige roupas específicas e redução da jornada de trabalho. Em ambos os casos pesa a insalubridade do local de trabalho.

Umidade

Outra condição desfavorável do ambiente de trabalho é o teor de umidade, capaz de influenciar negativamente a saúde das pessoas. Certas fiações e tecelagens, por exemplo, funcionam com elevada densidade higrométrica no ar para favorecer o trabalho com os fios, fazendo com que os operários adquiram problemas respiratórios. Ao contrário, as empresas de cerâmica funcionam com baixíssima densidade higrométrica no ar - o chamado ar seco, trazendo igualmente problemas de saúde para os operários.

Vimos que as condições ambientais dizem respeito ao ambiente saudável ou desfavorável à saúde das pessoas; passaremos agora a analisar a segurança do trabalho: se as condições de trabalho são seguras ou inseguras para as pessoas que nele trabalham.

Segurança do Trabalho

A Segurança do Trabalho (S.T.) é o conjunto de atividades relacionadas com a prevenção de acidentes e com a eliminação de condições inseguras de trabalho. A finalidade da S. T. é prevenir acidentes de trabalho e criar condições seguras de trabalho.

Para alcançar estes dois objetivos, a Segurança do trabalho desenvolve as seguintes atividades:

- ✓ Monitoração de todas as atividades da empresa**,** para mapear onde estão as condições inseguras de trabalho e eliminá-las, neutralizá-las ou reduzí-las.
- ✓ Estabelecer normas de segurança**,** para todas as atividades da empresa que envolvam algum risco de acidente ou alguma condição insegura, a fim de garantir que as pessoas que nela trabalham se exponham ao mínimo à possibilidade de algum acidente pessoal. São regras de trabalho sobre como usar ferramentas e utensílios, como manusear certos produtos tóxicos ou cortantes, como carregar pesos, como transportar volumes etc.
- ✓ Conscientizar e convencer os funcionários a aprender e respeitar as normas de segurança, executando suas tarefas sem risco de acidentes. Trata-se de treinar, de explicar, de conscientizar e de convencer as pessoas sobre como trabalhar com acidente zero, isto é, sem ocorrência de acidentes.

A segurança do trabalho deve ser uma preocupação de todas as pessoas na empresa. A rigor, ela é uma responsabilidade de linha, isto é, uma competência de cada chefia. Mas é também uma função de staff, pois compete ao órgão de segurança monitorar, criar normas e procedimentos de segurança, treinar e conscientizar os funcionários quanto à sua adoção e incorporação ao seu cotidiano. Mas em cada departamento da empresa cabe ao chefe fazer valer e respeitar essas normas de segurança.

Não se deve confundir o órgão de segurança com a CIPA - a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. A CIPA é uma exigência legal para todas as empresas com um certo número de empregados. A CIPA é composta de representantes da empresa e de representantes dos empregados que são eleitos periodicamente. À CIPA cabe apontar as condições inseguras, enquanto ao órgão de segurança cabe apontar as soluções adequadas para removê-las ou neutralizá-las.

Um acidente de trabalho é um fato não premeditado do qual resulta dano considerável, seja para o patrimônio da empresa, para a pessoa ou para ambos. A palavra acidente significa algo imprevisto e inesperado, mas perfeitamente evitável na maioria dos casos. A segurança procura minimizar os acidentes de trabalho, isto é, os acidentes que ocorrem no trabalho ou no trajeto do funcionário para o trabalho. O acidente de trabalho provoca danos ao patrimônio da empresa, quando inutiliza ou prejudica máquinas, equipamentos, instalações, produtos, matérias-primas etc. Provoca danos às pessoas, quando produz lesão corporal, doença, perda parcial ou total da capacidade para o trabalho (que pode ser provisória ou permanente), ou ainda pode levar à morte.

Existem os seguintes tipos de acidentes de trabalho:

a. Acidentes sem afastamento, quando o empregado é acidentado e continua a trabalhar normalmente após ocorrido o acidente. Este tipo de acidente não consta das estatísticas de acidentes, por não provocar perda de horas trabalhadas nem prejudicar a capacidade de trabalho do acidentado.

b. Acidentes com afastamento, quando o empregado acidentado deixa de trabalhar durante algum tempo, devido às conseqüências do acidente. Os acidentes com afastamento podem resultar em:

- Incapacidade temporária, isto é, a perda total da capacidade para o trabalho, que pode perdurar por um ou mais dias. No retorno ao trabalho, o empregado assume o cargo que ocupava sem redução de sua capacidade de trabalhar.
- Incapacidade permanente parcial, isto é, a redução permanente da capacidade de trabalhar devido ao acidente. A incapacidade permanente e parcial pode ser: perda de qualquer membro ou parte de um membro (dedo, mão ou braço, por exemplo), perda parcial da visão ou da audição ou ainda qualquer outra lesão ou perturbação que diminua definitivamente a capacidade de trabalho.
- Incapacidade total permanente, isto é, a perda total e em caráter permanente da capacidade de trabalhar. A incapacidade total permanente pode ser: perda total da visão ou da audição ou qualquer outra lesão ou perturbação que torne o empregado definitivamente inválido.
- Morte.

Todo e qualquer acidente é um sinistro que afeta em vários graus a integridade física do empregado, sua segurança pessoal e da sua família. Afeta não só a própria vida das pessoas como também o ritmo de trabalho da empresa, pelas conseqüências negativas que produz entre os demais empregados. A prevenção de acidentes é um imperativo tanto para as pessoas como para as empresas.

As estatísticas de acidentes são feitas por meio de dois coeficientes utilizados internacionalmente: o Coeficiente de Freqüência (CF) e o Coeficiente de Gravidade (CG.).

Coeficiente de Freqüência (C.F.): significa o número de acidentes com afastamento que ocorrem em cada um milhão de homens-horas trabalhadas durante o mês. Permite comparações com todos os tamanhos de empresas. Seu cálculo é feito pela seguinte equação:

$$CF = \frac{\text{NQ de acidentes com afastamento x 1.000.000}}{\text{NQ de homens/horas trabalhados no mês}}$$

O número de acidentes com afastamento ocorridos no mês é colocado no dividendo e multiplicado por 1.000.000. O divisor é o resultado do número de empregados da empresa multiplicado pelo número de horas trabalhadas no mês. O número mínimo de horas trabalhadas instituído pela atual Constituição Brasileira é de 44 horas semanais e, portanto, de 220 horas mensais.

O Coeficiente de Gravidade (C.G): significa o número de dias perdidos e computados em cada um milhão de homens/horas trabalhadas durante o mês. Os dias perdidos constituem a soma dos dias de afastamento (por incapacidade temporária ou incapacidade permanente parcial) e dos dias computados (quando ocorre morte ou incapacidade total permanente e cujo afastamento é definitivo). Os dias computados obedecem a uma tabela que reproduzimos parcialmente a seguir:

Natureza do Acidente	
Descrição	Dias Computados
Morte	6000
Incapacidade total e permanente (invalidez)	6000
Perda da visão de ambos os olhos	6000
Perda do braço acima do cotovelo ou da perna acima do joelho	4500
Perda do braço abaixo do cotovelo ou da perna abaixo do joelho	3600
Perda da audição de ambos os ouvidos	3000
Perda da mão	3000
Perda da visão de um olho etc.	1800

O cálculo do CC. é feito pela seguinte equação:

$$CG = \frac{\text{NQ de dias perdidos + dias computados x 1.000.000}}{\text{NQ de homens/horas trabalhadas no mês}}$$

Algumas empresas se caracterizam por baixos coeficientes de freqüência e altos coeficientes de gravidade: isto significa que existem poucos acidentes, mas quando estes ocorrem são de extrema gravidade. Outras se caracterizam por altos coeficientes de freqüência e baixos coeficientes de gravidade: isto significa que existem muitos acidentes, mas de pouca gravidade. O ideal seria a ocorrência de baixos coeficientes, tanto de freqüência como de gravidade. O gráfico da Figura 7.4 permite uma ligeira comparação das estatísticas de acidentes em empresas de São Paulo e Rio de Janeiro no ano de 1986.

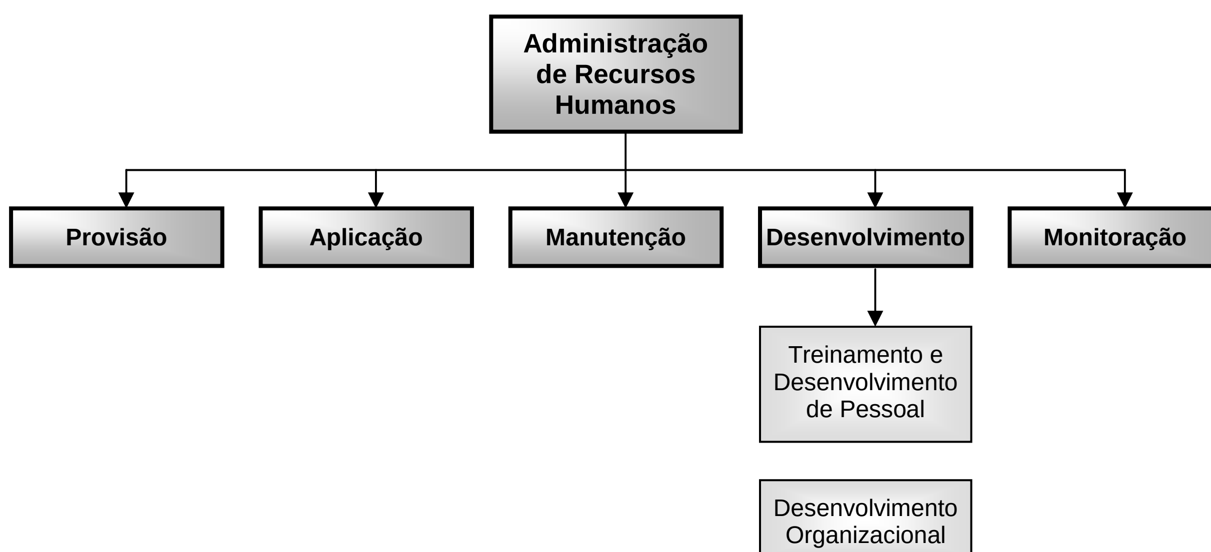
Tipos de Indústria	**Coeficiente de**	
	freqüência	**Gravidade**
	CF	**CG**
Extração de minerais	57.02	2.527
Empresas metalúrgicas	56.43	2.049
Empresas Químicas	28.35	1.196
Produtos farmacêuticos	26.26	916
Empresas têxteis	29.18	904
Material elétrico e comunicações	19.83	572
Diversas	24.78	597

Mas o que causa um acidente de trabalho? As principais causas dos acidentes de trabalho podem ser:

- Condição insegura de trabalho: é qualquer condição existente na empresa e que predispõe ao acidente. Ex.: escadas escorregadias, piso oleoso, máquina ou equipamento sem proteção ao operador, motor com polia descoberta, instalação elétrica com fios descascados etc.
- Ato inseguro: é qualquer comportamento inadequado que predispõe ao acidente. Ex.: correr pelas escadas, distrair-se no serviço com máquinas, lidar com instalações elétricas sem a devida proteção etc.

A condição insegura refere-se quase sempre às condições de trabalho, enquanto o ato inseguro refere-se sempre ao comportamento das pessoas que predispõe ao acidente. A prevenção de acidentes procura eliminar ou reduzir as condições inseguras na empresa e doutrinar e conscientizar os empregados a não violarem as normas de segurança. Em princípio, todo acidente pode e . deve ser evitado. E toda a empresa deve dedicar-se a isto. A qualidade de vida das pessoas fundamenta-se também na segurança do trabalho.

F. SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



1. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho. As empresa_ precisam ensinar seus empregados a executar as suas tarefas da maneira como elas consideram correta. Em outros termos, os empregados precisam ser treinados para poderem executar seu trabalho de acordo com os métodos e processos estabelecidos pela empresa. Principalmente os empregados recém-admitidos precisam ser treinados no seu novo cargo para poderem trabalhar de acordo com as expectativas da empresa. Se o funcionário não sabe trabalhar corretamente é porque a empresa não o treinou adequadamente para o seu cargo.

Por outro lado, as pessoas constituem o recurso empresarial mais dinâmico. Os recursos humanos apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

Conceito

O treinamento é um processo educacional por meio do qual as pessoas adquir, em conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. E um processo educacional porque visa à formação e preparação das pessoas. E está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja do cargo atual seja de um cargo futuro na empresa. Como processo educacional, existem três tipos de treinamento, a saber:

♦ Transmissão de Informações e de Conhecimentos = O treinamento geralmente tem por conteúdo a transmissão de informações e de conhecimentos necessários ao cargo, incluindo informações sobre o trabalho, sobre a empresa, sobre seus produtos ou serviços, suas regras e regulamentos internos, sua estrutura organizacional etc. Este tipo de treinamento pode ser ministrado em sala de aula. Geralmente, os empregados recém-admitidos passam por um programa de integração na empresa, recebendo informações e conhecimentos a respeito do seu novo trabalho, da empresa, dos produtos e serviços, das regras e regulamentos internos etc.

♦ Desenvolvimento de Habilidades = O treinamento também se destina a desenvolver certas habilidades e destrezas relacionadas com o cargo atual ou futuro, na operação de máquinas de escrever ou de calcular, na operação de microcomputadores, no preenchimento de formulários, nos cálculos, na montagem de peças, na operação de equipamentos e máquinas industriais, na direção de veículos etc. Boa parte dessas habilidades são motoras ou manuais e o seu desenvolvimento exige treino e prática constantes. Geralmente, os empregados recebem treinamento no cargo para o desenvolvimento de habilidades e destrezas nas suas tarefas. O desenvolvimento de habilidades é o tipo de treinamento mais utilizado para os esportes.

♦ Desenvolvimento de Atitudes = É o tipo de treinamento geralmente utilizado para mudança de atitudes negativas ou inadequadas para atitudes positivas e favoráveis. É o caso de desenvolvimento de atitudes de relações humanas (para melhorar ou facilitar o relacionamento entre as pessoas), desenvolvimento de hábitos e atitudes para com clientes ou usuários (como é o caso do treinamento de vendedores, de balconistas, de telefonistas etc.). O desenvolvimento de atitudes visa melhorar a maneira de tratar o cliente, o colega, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como contornar dificuldades ou negativas do cliente etc. O desenvolvimento de atitudes é o tipo de treinamento mais utilizado para a educação no trânsito, para o respeito à ecologia etc.

Ainda em termos de conceito, vale lembrar que o treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff Isto significa, como já vimos anteriormente, que o treinamento é uma responsabilidade de cada chefia em relação aos seus subordinados. Se um funcionário não sabe executar uma determinada tarefa do seu cargo, a responsabilidade pelo seu fracasso é do seu chefe. Porém, existe na empresa um órgão de staff especializado em treinamento que tem por função assessorar cada chefia no treinamento de seus subordinados. Assim, o treinamento é uma função de staff, isto é, do órgão presta dor de serviços de treinamento para toda a empresa. Cabe a cada chefe – ao verificar que seus subordinados carecem de determinado tipo de treinamento - solicitar ao órgão de treinamento que lhes ensine determinado tipo de conhecimento, habilidade ou atitude, quando não tiver condição de fazê-lo pessoalmente. Treinar o subordinado é responsabilidade de cada chefe, em todos os níveis da organização. Manter a equipe treinada e afiada é uma responsabilidade de todo chefe. Se o chefe não tem condição de treinar pessoalmente seus subordinados, deve solicitar ao órgão de treinamento que o faça ou encaminhe uma solução.

Exemplo de um programa de integração de novos empregados.

Informações sobre a Empresa:
História da Empresa: sua fundação, seus fundadores, primeiros passos.
Organograma da Empresa: os Diretores, os Gerentes, as diversas áreas da Empresa.
Informações sobre os Produtos ou Serviços da Empresa:
Características dos Produtos e Serviços produzidos pela Empresa.
Modo de produção dos Produtos e Serviços.
Mercados abrangidos.
Informações sobre como se comportar na Empresa:
Regras e Regulamentos Internos da Empresa.
Onde ficam: os outros departamentos, a seção onde irão trabalhar, Horários de entrada, de saída, etc.

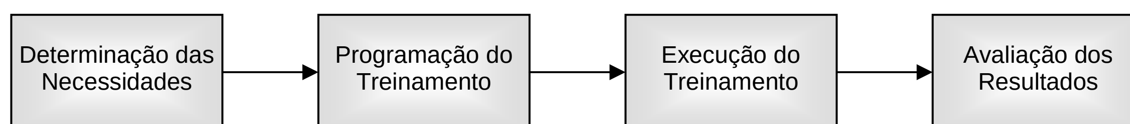
A finalidade do treinamento é manter todas as pessoas preparadas para o desempenho de seus cargos - atuais ou futuros -, transmitindo-lhes informações e conhecimentos, desenvolvendo suas habilidades ou mudando suas atitudes daí a importância do treinamento: sem o treinamento as pessoas tornam-se despreparadas para a execução de suas tarefas na empresa e perdem eficiência e produtividade. O funcionário torna-se moroso na execução do seu trabalho, perde-se facilmente, erra a todo momento, inutiliza material, perde tempo, perde qualidade. Isto irrita o chefe, o cliente, o usuário, o colega e o próprio funcionário.

O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário à/ medida que proporciona a excelência do trabalho, a produtividade, a qualidade, a presteza, a correção, a utilização correta do material e, sobretudo, a gratificação pessoal de ser bom naquilo que se faz.

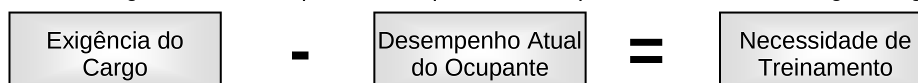
De nada adianta fartos recursos empresariais, como máquinas sofisticadas, métodos e processos, sem pessoas treinadas e habilitadas. Tanto na guerra, como no futebol ou nas empresas, o treinamento é vital para a vitória e para o sucesso.

Dissemos há pouco que o treinamento é um processo educacional. Mais do que isto, é um processo cíclico composto de quatro fases seqüenciais, a saber:

Fases do treinamento



♦ Determinação das necessidades = Corresponde à primeira fase do processo cíclico do treinamento. O treinamento é um processo cíclico porque se repete indefinidamente. A determinação das necessidades de treinamento corresponde ao diagnóstico do que deve ser feito: a verificação dos problemas de treinamento que ocorrem na empresa. Uma necessidade de treinamento é geralmente uma deficiência no desempenho do cargo. Ocorre necessidade de treinamento sempre que a exigência do cargo for maior do que o desempenho do ocupante, corno mostra a figura seguinte:



Uma necessidade de treinamento provoca certos problemas e é geralmente diagnosticada por meio da existência de certos problemas que estão acontecendo no momento, como:,

- ✓ Baixa produtividade do pessoal;
- ✓ Baixa qualidade no trabalho;
- ✓ Comunicações deficientes;
- ✓ Excesso de erros ou desperdício de tempo e de material;
- ✓ Elevado número de acidentes;
- ✓ Avarias freqüentes nas máquinas ou nos equipamentos por má utilização, provocando problemas de manutenção e de conservação;
- ✓ Problemas de relacionamento entre as pessoas, principalmente entre chefias e subordinados.

Por outro lado, quaisquer mudanças que venham a ocorrer dentro da empresa - seja mudanças planejadas seja imprevistas - significam novas necessidades de treinamento. Essas mudanças na empresa certamente irão provocar mudanças nas habilidades e comportamentos dos funcionários. Consequentemente, também trarão consigo novas necessidades de treinamento. As mudanças que provocam necessidades de treinamento são geralmente as seguintes:

- ✓ expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- ✓ mudanças de métodos e processos de trabalho;
- ✓ modernização dos equipamentos e instalações da empresa;
- ✓ produção e comercialização de novos produtos ou serviços. Essas mudanças provocam futuras necessidades de treinamento.

O levantamento das necessidades de treinamento, isto é, das carências de treinamento, é o primeiro passo para estabelecer um programa de treinamento na empresa ou em determinada área da empresa.

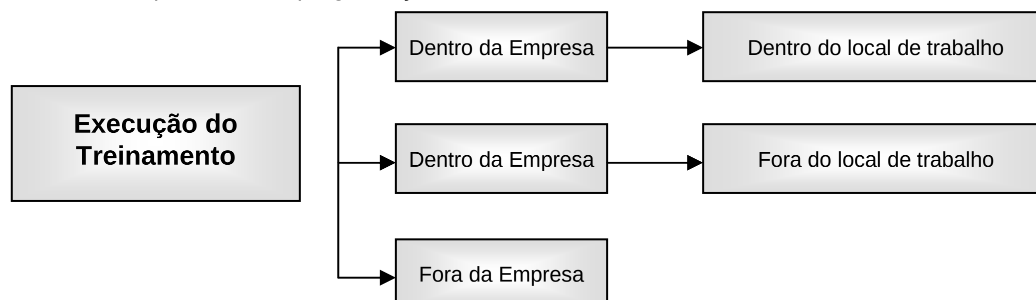
♦ Programação de treinamento = Verificadas as necessidades de treinamento, passa-se à programação do treinamento que deve removê-Ias ou eliminá-Ias. Programar treinamento significa estabelecer os seguintes itens:

Quem treinar	Colaboradores	Classe, grupo
Em que treinar	Conteúdo do treinamento	Manual, livro
Como treinar	Técnicas de treinamento	Aula, demonstração
Quando treinar	Época do treinamento	Datas, horários
Onde treinar	Local de treinamento	No cargo ou fora dele
Por quem treinar	Instrutor	Chefe ou especialista

A programação de treinamento planeja todos os detalhes de como será executado o treinamento, em termos de conteúdo do treinamento, técnicas de treinamento, períodos do treinamento, local onde será realizado, quais os colaboradores e quais os instrutores.
Quando o número de colaboradores é muito grande, o programa de treinamento permanece durante meses ou anos em execução recic1ando grupos de 20, 30 ou 40 funcionários programados de cada vez.

♦ Execução do treinamento = consiste em fazer funcionar a programação do treinamento. Isto é, reunir os colaboradores, transmitir-lhes o conteúdo do treinamento mediante as técnicas escolhidas, na época e no local programados, por meio dos instrutores. Daí a importância da programação do treinamento e do levantamento de necessidades de treinamento que lhe deu base.

Geralmente, a execução do treinamento é feita pelo próprio órgão onde está trabalhando o empregado, pois o treinamento é uma responsabilidade de linha e ninguém melhor do que o próprio chefe pode executar o treinamento do subordinado. Mas o levantamento das necessidades e a programação do treinamento geralmente são feitos pelo órgão de treinamento, como uma função de staff, pois é o especialista em treinamento quem melhor pode diagnosticar onde estão as necessidades e qual a melhor programação



Dentro da empresa e no próprio local de trabalho do funcionário = o treinamento é executado onde o funcionário trabalha e enquanto trabalha. Não há razão para sair da sua seção para ser treinado. É o caso do treinamento das habilidades e destrezas na operação das máquinas e dos equipamentos que o funcionário utiliza no seu próprio cargo, como máquina de escrever, de calcular, de contabilidade, terminal de computador, caixa eletrônica etc.
Dentro da empresa, mas fora do local de trabalho = O treinamento é executado em alguma sala de aula ou em outro local dentro da empresa. Não há razão para sair da empresa, mas o funcionário se desloca para outra seção na empresa. É o caso do treinamento de novas atitudes ou de novos conhecimentos que exigem uma sala de aula especial. É o caso também do programa de integração de novos funcionários que são admitidos na empresa.
Fora da empresa = o treinamento é executado em local fora da empresa, seja em uma escola seja em uma instituição externa. É o chamado *treinamento externo.* É o caso do treinamento de novos conhecimentos especializados que exigem instrutores especialistas de outras instituições ou organizações.

Para que o processo de execução de treinamento consiga atingir seu objetivo, é importante que seja determinado qual a melhor técnica de treinamento. Veremos a seguir algumas das principais técnicas desenvolvida hoje nas empresas;

Aulas Expositívas = É a principal técnica de treinamento utilizada para a transmissão de novos conhecimentos e informações. Geralmente são utilizados recursos audiovisuais como lousa, retroprojetor de transparências, projetor de slides, monitor de videocassete etc.
Demonstrações = É a principal técnica de treinamento para a transmissão de conhecimentos sobre como operar máquinas e equipamentos, seja de escritório, seja de produção fabril.
Leitura Programada = É uma técnica de treinamento barata, porque se baseia na leitura programada de textos ou livros previamente indicados. Não exige instrutor e pode ser feita fora do horário de trabalho, mas exige avaliação da aprendizagem do treinando.
Instrução Programada = É uma técnica de treinamento nova que se baseia em grupos de informações seguidos por testes de aprendizagem que determinam se o treinando volta ao grupo anterior, se não o aprendeu suficientemente, ou se vai para o grupo seguinte. Também dispensa o instrutor e a avaliação da aprendizagem é feita pelo próprio treinando.
Dramatização = É uma técnica de treinamento ideal para a transmissão de novas atitudes e de novos comportamentos. Baseia-se no faz de conta, isto é, na dramatização. Ideal para cargos que exigem contato com pessoas, como vendedores, balconistas, telefonistas etc. Muito utilizada no treinamento em relações humanas no trabalho, nos cursos para chefes e supervisores em como lidar com subordinados etc.

É muito comum a utilização simultânea de várias destas técnicas de treinamento, pois uma auxilia a outra, permitindo um efeito de sinergia nos seus resultados.

♦ Avaliação dos resultado do treinamento = Constitui a última etapa do processo de treinamento e serve para verificar se o treinamento que foi programado e executado realmente eliminou as necessidades de treinamento diagnosticadas anteriormente.

Se os problemas diagnosticados - como, por exemplo, baixa produtividade, baixa qualidade, elevado índice de manutenção de máquinas e equipamentos, elevado índice de acidentes no trabalho etc. - foram eliminados, então o treinamento foi eficaz e surtiu os efeitos desejados. Se porém, os problemas diagnosticados permanecem após o treinamento, então alguma coisa saiu errada: ou o diagnóstico foi mal feito, ou a programação não foi correta, ou então a execução do treinamento foi precária. Compete à avaliação dos resultados do treinamento verificar se tudo correu bem ouse algo saiu errado.

Assim, se o levantamento de necessidades de treinamento indicou uma seção com baixa produtividade e baixa qualidade no trabalho e a avaliação dos resultados do treinamento indicou que a produtividade e a qualidade melhoraram totalmente, então o treinamento surtiu o efeito desejado. Se, porém, a baixa produtividade e a baixa qualidade permanecem mesmo depois do treinamento executado, então deve-se verificar o que aconteceu, refazendo o levantamento das necessidades, a programação e a execução do treinamento.

É por isso que se diz freqüentem ente que todo treinamento é feito sob medida para cada caso na empresa.

2. Desenvolvimento Organizacional

Histórico

O Desenvolvimento Organizacional refere-se ao uso de técnicas de desenvolvimento para recursos humanos pautadas na mudança de atitudes, e na mudança comportamental.

Os primeiros estudos surgiram nos EUA, e atingiram o auge na década de 70. Sua fundamentação está ligada as ciências comportamentais (psicologia, sociologia). Essa teoria parte do pressuposto que a mudança comportamental individual precede a mudança organizacional.

Conceito

DO como é conhecido o Desenvolvimento Organizacional, é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade.

O DO é um programa educacional a longo prazo visando mudar comportamentos dos empregados e do corpo gerencial.

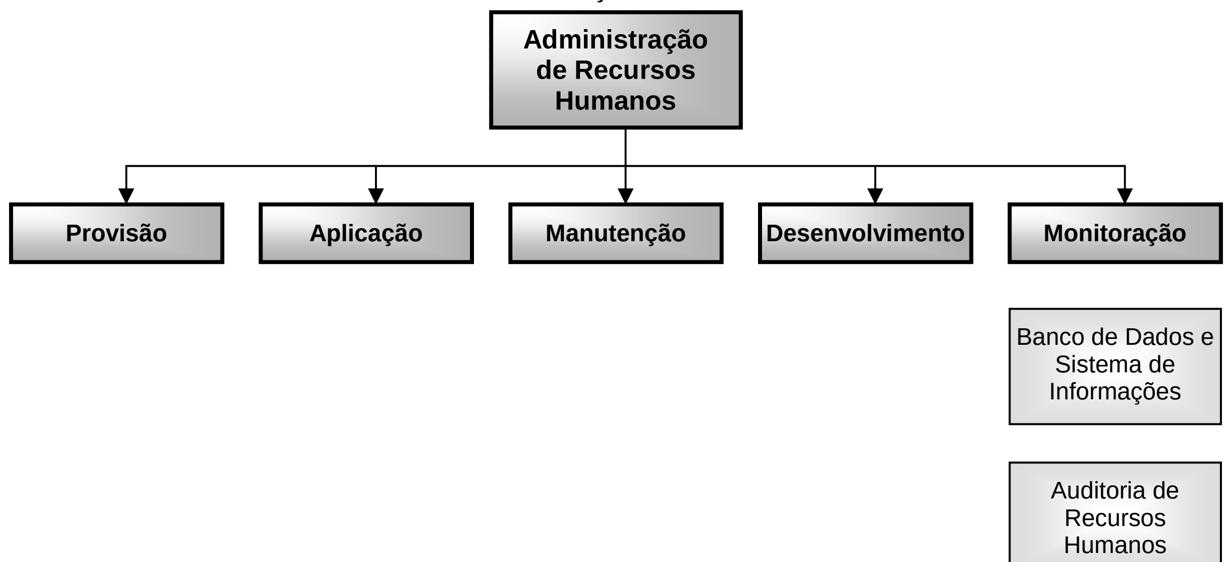
Características do Desenvolvimento Organizacional (DO)

- ✓ Foco sobre a organização como um todo
- ✓ Orientação sistêmica
- ✓ Utilização de agentes de mudança
- ✓ Enfatiza a solução de problemas
- ✓ Aprendizagem experiencial – por meio da experiência
- ✓ Melhoria dos processos grupais e relações interpessoais
- ✓ Fornecer retroação aos participantes
- ✓ Orientação contingêncial
- ✓ Construir e desenvolver equipes de trabalho
- ✓ Enfoque interativo

Técnicas do Desenvolvimento Organizacional (DO)

- ✓ Técnicas do DO focalizadas no indivíduo;
- ✓ Treinamento de sensitividade – ampliar a sensibilidade dos empregados quanto às habilidades interpessoais;
- ✓ Análise transacional – técnica que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais;
- ✓ DO para equipes e grupos – consultoria em procedimentos – a coordenação de um consultor permite intervenções sobre a equipe no sentido de torná-la mais sensível a processos internos (liderança, tomada de decisões, etc.)
- ✓ Confrontação entre grupos

G. SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.



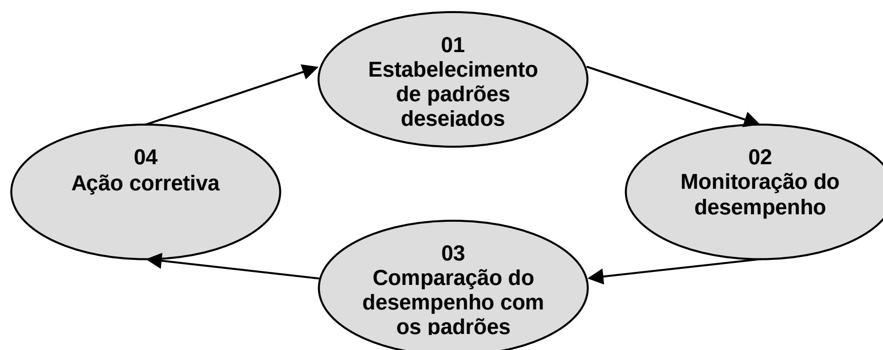
1. Monitoração como processo de controle

A característica principal do sistema de monitoração é o controle, que tem como objetivo assegurar o bom andamento das atividades. Tudo deve estar como foi planejado, os objetivos preestabelecidos devem ser executados sem falhas ou erros.

Qualquer distorção no processo tem que ser identificado. Quando há pequenas variações podem ser aceitas como normais. Caso haja variações muito grande devem ser tratadas com cuidado para serem devidamente corrigidas.

Os gerentes nesses casos devem voltar sua atenção para as áreas mais críticas, e que necessitam de apoio para a solução dos problemas (custo - benefício).

O processo de controle funciona da seguinte maneira:



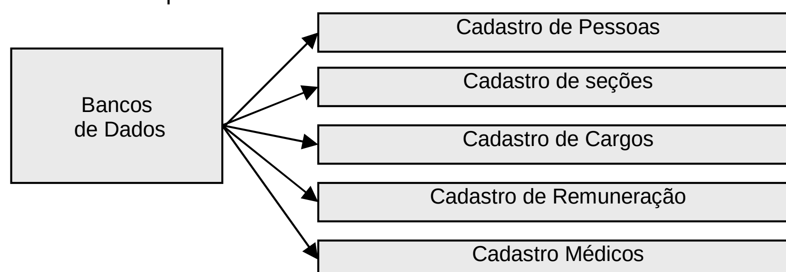
Os critérios para um controle ser eficaz:

- ✓ processo deve controlar as atividades apropriadas;
- ✓ processo dever ser oportuno;
- ✓ processo de controle deve possuir relação favorável de custo/benefício;
- ✓ controle dever ser exato;
- ✓ controle deve ser aceito.

2. Banco de Dados e Sistema de Informações

O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações.

No ARH, os vários bancos de dados interligados permitem obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade.



O acumulo, agrupamento e cruzamento dessas informações devem seguir uma estrutura sistemática de arquivamento, e devem ter fácil acessibilidade. Existem três formas de cadastrar esses dados: manualmente, semi - automaticamente e automaticamente.

Todo esse processo de reserva de dados serve exclusivamente para obter informações gerenciais. O objetivo do sistema de informações gerenciais (SIG) varia de uma organização para outra.

A estruturação da base de dados da empresa deve identificar e envolver toda a rede de fluxo de informações, e atender tanto a função de Staff como a de linha.

As principais fontes de dados podem ser: Bancos de dados de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção de pessoal, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Avaliação de Desempenho, Administração de Salários, Registros e Controles de Pessoal, Estatísticas de Pessoal, Higiene e Segurança, Estrutura de Chefias, etc.

3. Auditoria de Recursos Humanos

Auditoria de RH é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação de seu funcionamento, tanto para correção dos desvios como para sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

As fontes de informação para a auditoria de Recursos Humanos residem nos próprios sistemas ou processos de ARH (provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos). A auditoria de RH pode ser aplicada a um ou a todos os possíveis níveis de abordagem, como filosofias, missões, políticas, programas e resultados.

O agente de auditoria pode ser um especialista, um consultor externos ou uma equipe interna. Em qualquer caso, a auditoria de RH tem forte impacto educacional sobre a organização e seus participantes.

Um dos aspectos mais relevantes do sistema de controle de RH é a manutenção da disciplina, que deve ser progressiva, balizada e fundamentada em linhas mestras, como profilaxia e prevenção, além de condições de imediatismo, consistência, impessoalidade e informação.

Por fim, os aspectos mais importantes da auditoria são a contabilidade de RH e o chamado balanço social (empregados, acionistas, clientes e usuários, fornecedores, comunidade e governo), que devem levar em conta os aspectos éticos e a responsabilidade social da organização.

Os principais itens que são analisados pela auditoria de RH:

Análise e descrição de cargos
Especificações dos cargos
Questionários de pessoal e tabelas de requisitos
Custos da análise de cargos

Recrutamento
Aplicação dos questionários de pedidos de empregos e checklists
Número de candidatos por
Fontes
Anúncios
Indicações de funcionários
Meios etc.
Custos de recrutamento
por fontes
por meios

Seleção
Bases para seleção (características pessoais):
Resultados nos testes
Checklists de entrevistas
Educação, treinamento
Experiência
Referências e indicações
Estado civil etc.
Registros de acompanhamento e de desenvolvimento do pessoal
Registros individuais do pessoal
Custos:
de entrevistas
de testagens, interpretação e acompanhamento

Treinamento
Número de empregados treinados por tipos de treinamento
Graus e resultados do treinamento
Tempo de treinamento necessário
Custos de treinamento por tipo de treinamento

Nível de empregados
Registros de produtividade
Custos do programa de registros

Promoções e transferências
Registros de promoções e transferências por tipos
Registros de tempo de serviço
Custo de sistematização

Manutenção do moral e da disciplina
Registros e avaliação geral:
dados sobre o nível do moral
atos disciplinares, por tipo
distúrbios
registros de aconselhamento
uso dos benefícios, serviços, publicações etc. pelos empregados
sugestões
registros de atendimentos diversos
Custos por tipo de atividade

Saúde e segurança
Registro de sanidade:
número de visitas ao serviço médico
enfermidades por tipo
dias perdidos por enfermidades
localização de defeitos físicos
Registros de acidentes:
freqüência
intensidade
tipos de acidentes
Custos

Controle de pessoal
Registros de empregados:
total de empregados
total das horas de trabalho
Registros de turnover
Custos da manutenção e serviços de segurança", compensações etc.

Administração de salários
Dados sobre pagamentos:
níveis de salários
incentivos salariais
prêmios etc.
Valor dos cargos
Custo de vida
Custo unitário de trabalho
Custos, inclusive avaliação de cargos, administração dos planos de Incentivos

Acordos coletivos
Listagem dos sindicalizados
Acordos em suspenso, sob arbitragem C - Suspensão de trabalhos
Cláusulas contratuais
Custos dos acordos coletivos

Registros de pesquisas
Detalhados acima

Conclusão Final

Administrar Pessoas requer algumas habilidades específicas, e que devem ser priorizadas.

Para que se tenha sucesso em administrar pessoas, é preciso que se tenha muita proximidade com o seu funcionário, isto é: todos temos que pensar que estamos no mesmo barco, remando para a mesma direção, e se o barco virar todos juntos iremos cair

Nenhum superior tem o direito de mostrar autoridade de maneira grotesca, gritando e mandando. (infelizmente hoje em dia ainda encontramos superiores com esta maneira arcaica de administração)

Quem deve administrar melhor as pessoas é quem tem responsabilidade sobre isso, que são os diretores, gerentes, supervisores com treinamento gerencial adequado.

É claro que muitos funcionários carecem de treinamento, mas o enfoque atual muda para " desenvolvimento de executivos", através de treinamentos de desenvolvimento gerencial. É importante ressaltar que, de nada adianta este treinamento para superiores que não querem mudar, fazem os treinamentos e continuam com o "chicote" nas mãos", e isto encontramos em superiores não atualizados, que não valorizam a leitura e participação de conferências, onde podem conhecer profissionais do mesmo nível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração de Pessoal. 2ª. Edição, SP, Makron Books, 1994.
CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, edição compacta, 7ª. edição, SP, Atlas, 202.
SILVA, Reinaldo Oliveira da, Teorias da Administração da Produção. 2ª. Edição, SP, Thomson Learning, 2002.
CHIAVENATO, IDALBERTO Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Ed., SP: McGraw-Hill do BR 1983.